



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة

### التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

إعداد الطالبات: تليلي فطيمة الزهرة - احمده ليندا - مصطفىاوي صونيا - جاب الله إكرام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25 جوان 2020

أمام اللجنة المكوّنة من السّادة:

- |                          |                                |                 |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------|
| الأستاذ/ د. العيد غربي   | (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي) | رئيسا.          |
| الأستاذ/ د. بوبكر نعوررة | (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي) | مشرفا. و مقورا. |
| الأستاذ/ د. أحمد تي      | (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي) | مناقشا.         |

السنة الجامعية: 2019-2020





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة

### التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

إعداد الطالبات: تليلي فطيمة الزهرة - احمدود ليندا - مصطفىاوي صونيا - جاب الله إكرام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25 جوان 2020

أمام اللجنة المكوّنة من السّادة:

رئيساً (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي)

الأستاذ/ د. العيد غربي

مشرفاً ومقرراً (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي)

الأستاذ/ د. بوبكر نعوررة

مناقشاً (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي)

الأستاذ/ د. أحمد تي

السنة الجامعية: 2019-2020

موسم العالمين

Microsoft

شكر و تعزات

بإلله العز العز

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
 ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب  
 الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد و المنة ♥ ؛  
 كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة، إلى الذين حملوا  
 رسالة في هاته الحياة ؛

إلى الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل؛  
 ونخص بجزيل الشكر و الإمتنان من أضاء شمعة في درب دراستنا ؛  
 إلى من وقف على المنابر وأعطى من عصارة فكره و نبع علمه لينير دربنا

**الدكتور: نعرورة بوبكر**

نظير إشرافه على هذه الدراسة الأكاديمية

كما نشكر رئيس مصلحة المستخدمين في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر

**السيد: سامي ادريس**

إلى كل موظفي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي، و كل من قدم لنا  
 يد العون ، نشكركم على مساعدتكم رغم الظروف الصعبة.

بإلله العز العز

# إهداء

إلى

أسألتكنا.

من اناروا لي طريق في سبيل تحصيل ولو بقدر  
بسيط من المعرفة

الوالدين الكرمين.

صاحبى القلب الطاهر الرقيق و النفس البريئة  
الى رياحين الحياة و السند و القثوة والملاذ بعد الله

اسرنا واصدقائنا.

خلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء؛ ينابيع الصدق  
حافي من معهم سعدنا وبرفقتهم في دروب الحياة  
لوة و المرة سرنا ؛ من كانوا معنا على طريق النجاح  
والخير خطوة بخطوة

إلى كل هؤلاء إخوة وأخوات؛ أحباب و زملاء

وفقكم الله جميعا..

نهدىكم بكل فخر ثمرة هذا الجهد الثمين



**الملخص:** تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى مؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية الوادي. واعتمدنا لذلك على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، وتحليلها واستقراء النتائج. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 46 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 80 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS-V.25، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط، و اختبار T و اختبار التباين الأحادي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، عدم وجود علاقة أثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في محل الدراسة كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية تعزى للمتغيرات الإسمية للعينة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي ، سلوك المواطنة التنظيمية .

**Abstract** The aim of the research is to indicate how organizational silence in its three dimensions (silence of submission, defensive silence, social silence) affects the behavior of organizational citizenship in its five dimensions (altruism, civility, conscience awareness, civilization behavior) at the Algerian Communication Foundation in Al Wad. We have therefore relied on the analytical descriptive approach to highlight, analyze and analyze concepts related to the subject matter of the study. To achieve the objectives of the study, the 46-paragraph questionnaire was designed to collect preliminary information, with 80 questionnaire forms processed by the SPSS.25 statistical program, using several statistical methods, including: Arithmetic averages, correlation coefficient, simple linear regression, and To testing of single contraOne of the most important findings of the study is that there are high levels of regulatory citizenship behavior, not There is an influential relationship between organizational silence and the conduct of organizational citizenship in the institution in question and there are statistically significant differences about the availability of regulatory silence in the Algerian Communication Foundation attributed to the changing , sex, the Function, seniority . The lack of statistically significant differences in the availability of regulatory silence in the Algerian Communication Foundation is attributable to the changing age, educational.

**Key words :**organizational silence; Regulatory citizenship behavior.



الصفحة	المحتوى
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الاشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b> _____ الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم الصمت التنظيمي
4	الفرع الثاني: أسباب الصمت التنظيمي
6	الفرع الثالث: مراحل الصمت التنظيمي
7	الفرع الرابع: آثار الصمت التنظيمي
7	الفرع الخامس: أبعاد الصمت التنظيمي
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية
10	الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:
12	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
13	الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
14	الفرع الرابع: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:
16	الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية و آثارها
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية و العربية
19	الفرع الأول: الدراسات المحلية
21	الفرع الثاني: الدراسات العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
26	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b> _____ الدراسة الميدانية	
31	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

31	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
32	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
33	الفرع الثالث: نموذج الدراسة
33	الفرع الرابع: المقياس المستخدم
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	الفرع الأول: أدوات جمع ومعالجة البيانات
36	الفرع الثاني: البرامج وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات
37	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
37	الفرع الأول: الخصائص الإحصائية للعينة
44	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
44	الفرع الأول: عرض نتائج محور الصمت التنظيمي
47	الفرع الثاني: عرض النتائج محور سلوك المواطنة التنظيمية
52	الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيات
58	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
58	الفرع الأول: مناقشة نتائج استجابات العينة
61	الفرع الثاني: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
74	خاتمة
78	قائمة المراجع
82	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(01-1)
30	يوضح الإطار العام للدراسة الميدانية	(1 - II)
30	يوضح متغيرات الدراسة	(02-II)
31	يوضح درجات مقياس ليكارت الحماسي	(03-II)
33	يوضح درجات الأهمية وفقا لمقياس ليكارت الحماسي	(04-II)
35	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(05-II)
36	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	(06-II)
37	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(07-II)
38	يوضح توزيع خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	(08-II)
39	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	(09-II)
40	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	(10-II)
41	يوضح صدق و ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ	(11-II)
42	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	(12-II)
43	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات صمت الإذعان	(14-II)
44	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الصمت الدفاعي	(15-II)
45	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الصمت الاجتماعي	(16-II)
45	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الصمت التنظيمي.	(17-II)
46	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الإيثار	(18-II)
47	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الكياسة	(19-II)
48	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الروح الرياضية	(20-II)
48	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الضمير الحي	(21-II)
49	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد السلوك الحضاري	(22-II)
50	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	(23-II)
51	يمثل معاملات الارتباط بين محوري الدراسة	(24-II)
51	يمثل معادلات الانحدار الخطي البسيط بين محوري الدراسة	(25-II)
52	يمثل اختبار T لمعرفة توفر الصمت التنظيمي	(26-II)
53	يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	(25-II)
53	يمثل معادلات الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد محوري الدراسة	(27-II)
54	يمثل اختبار T لمعرفة الفروق في حالة متغير-الجنس-	(30-II)
55	يمثل اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعزى لمتغير-السن-	(31-II)

55	اختبارالتباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعود لمتغير - الوظيفة -	(32-II)
56	يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعود لمتغير - المؤهل العلمي -	(33-II)
56	يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعود لمتغير - الأقدمية -	(34-II)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	يوضح أبعاد الصمت التنظيمي	(01 - I)
13	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(02 - I)
31	نموذج الدراسة	(01-II)
36	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	(02- II)
36	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(03 -II)
37	يمثل عينة الدراسة حسب الوظيفة	(04-II)
38	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(05-II)
39	تمثيل العينة حسب الاقدمية (الخبرة)	(06-II)
40	يمثل عينة الدراسة حسب المكان	(07-II)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	نموذج استمارة التحكيم للإستبيان	01
88	نموذج استمارة الاستبيان	02
91	إختبار الفاكرومباخ	03
91	إختبار التوزيع الطبيعي	04
91	إختبار الارتباط	05
91	جداول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد	06
92	جداول التكرارات لخصائص العينة	07
92	اختبارات التباين الاحادي للابعاد	08
93	جداول المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعض الفقرات	09

مقدمة

## 1. توطئة:

لقد أصبح في وقتنا المعاصر المورد البشري أهم وأثمن موارد المؤسسة، وذلك للدور الذي يلعبه ويؤديه في حياة هذه الأخيرة من حيث نجاحها ورفع كفاءتها ونموها والعمل على بقائها.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية فقد أضحي البحث عن الحلول المناسبة التي تضمن للمؤسسة القدرة على تدعيم نقاط القوة لمواردها البشرية واستئصال جوانب الضعف، وتمكينها من أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية ضرورة حتمية في خضم التطورات الحاصلة.

بيد أن عملية الاتصال داخل المؤسسة أصبحت أكثر تعقيدا وتفاعلية، لذلك تم التركيز على الموظفين كمصدر ثري لمعالجة وحل المشاكل والقضايا المتعلقة بالعمل، رغم أنهم يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم خوفا من التغيير أو فقدانهم لمكانتهم داخلها، وهذا ما أدى إلى خلق الصمت التنظيمي الذي قد يؤثر على تطورها ونجاحها، مما يترتب على ذلك زيادة التركيز على سلوك المواطنة التنظيمية باعتبار هذا السلوك شريان دائم التدفق والحركية، وعليه تصبح مسؤولية الإدارة كبيرة في إختيار موظفين يتمتعون بالروح المعنوية العالية التي تميزهم عند القيام بالأعمال المنوطة بهم بنجاح وفعالية. وهذا ما يجعلهم مستقرين في وظائفهم وقادرين على التطور ومواجهة الصمت التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي محل دراستنا، والعمل على التقليل من مظاهره بالحد من العوامل التي تؤدّي إليه.

## 2. إشكالية الدراسة:

للتعرف على مدى أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟

ولإثراء الإشكالية وللوصول إلى نتائج أكثر دقة رأينا ضرورة إدراج التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

الدلالة 5%؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية، المؤهل العلمي)؟

### 3. فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث المتعلقة بأثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف إختبار صحتها:

#### الفرضية الرئيسية:

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

#### الفرضيات الفرعية:

- ✓ تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية والمؤهل العلمي).

#### 4. مبررات إختيار البحث:

تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- محاولة الربط بين العوامل الشخصية والتنظيمية ومتغيري الدراسة؛
- 2- تزايد تفشي الصمت التنظيمي في أغلب المؤسسات، كان حافزا لنا للتعمق في دراسته؛
- 3- الإهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
- 4- عدم التطرق لهذا الموضوع بشكل واسع في مؤسساتنا الإقتصادية من قبل في حدود علمنا.

#### 5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة، الصمت التنظيمي بأبعاده وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية وما لهما من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين والمؤسسة، والدور الفعال لسلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، لكون هذا الأخير من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المنظمة. كما تتجسد الأهمية من خلال محدودية الدراسات التي تناولت الدراسة الحالية وحادثة الطرح.

#### 6. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الصمت التنظيمي وازدياد أهميته في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات الإقتصادية؛
- التعرف على درجة ممارسة الصمت التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة.
- بيان الفروق في آراء الموظفين تجاه الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

- تقديم عدد من المقترحات والنصائح التي تسهم في إدراك أثر أبعاد الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

## 7. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهري فيفري وأفريل 2020.

الحدود المكانية: أنجزنا هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وإحدى فروعها.

## 8. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

قصد تحقيق أهداف دراستنا ومن أجل الإجابة على التساؤلات وإختبار صحة الفرضيات، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع في الفصل الأول، أما الفصل الثاني فقد تم الإعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) نسخة 25.

## 9. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث إختارنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل إقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماستر المنشورة وغير المنشورة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

## 10. صعوبات البحث:

- ✓ محدودية الدراسات السابقة التي تحتوي العلاقة بين أثر الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ تزامن فترة الدراسة الميدانية مع العطلة المفاجئة في شهر مارس؛
- ✓ الوضع الصحي الحالي المتمثل في جائحة وباء كورونا (كوفيد-19) التي إجتاحت العالم والذي شلّ حركة جل المؤسسات والمجتمعات في البلاد؛
- ✓ خلو المؤسسات من عدد كبير من موظفيها نتيجة الحجر الصحي خصوصا الفئة النسوية؛
- ✓ تعذر التواصل المباشر مع الموظفين نتيجة للظروف السالف ذكرها؛
- ✓ تعذر اللقاء المباشر بالأستاذ المشرف وبالمجموعة الباحثة حيث كان العمل باستعمال وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛

✓ تعذر إيجاد المراجع في المكتبة حول هذا الموضوع؛

11. هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية **IMRAD** إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول إحتوى الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب من موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر لولاية الوادي، قسّم أيضاً إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أمّا المبحث الثاني فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

12. مصطلحات الدراسة:

اشتملت دراستنا على عدد من المصطلحات التي تمّ تعريفها على النحو التالي:

الصمت التنظيمي: هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلاها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليها.

سلوك المواطنة التنظيمية: هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

13. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين؛ حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الصمت التنظيمي بأبعاده ثم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده وعرض بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت في بحثها متغيري الدراسة كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما عاجلنا في الفصل الثاني الدراسة الميدانية من خلال مبحثين؛ المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني تمّ فيه عرض ومناقشة نتائج البحث.



الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
و الدراسات السابقة

## تمهيد

لطالما سعت كل منظمة إلى تحقيق أهدافها في إطار زمني ومكاني محدد ومن خلال خطة عمل دقيقة، آخذة بعين الاعتبار طبيعة هاته الأهداف ومتغيرات المحيط المتواجدة فيه ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير عنصرين هامين أولهما العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب يتسم بالاستقرار، يتخلله نشاط وحيوية تزيد في كفاءة أدائه، الذي ينبثق من سلوكيات ايجابية لدى العمّال نتاج ثقتهم في إدارة المنظمة ومن دافعيتهم لضمان الأداء الجيد للمؤسسة ككل، وثانيهما يتعلق بالبحث عن أحسن الوسائل والطرق للمحافظة على هذه السلوكيات ومن ثمّ لضمان الاستمرارية في الفعّالية والأداء الجيّد.

قد تعجز المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل على الفرد، فشعور الفرد بضغط العمل يؤثّر على كفاءة أدائه وعلى سلوكياته الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تحقيق التميز في الأداء، وهذا ما يفسر مفهوم الصمت التنظيمي. فما كان على المنظمات سوى الاستثمار الأمثل لطاقت العامل وقدراته وتعديل سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وعليه ومن أجل الإمام بمختلف جوانب الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

ازداد في الفترة الزمنية الأخيرة الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة، وسلوك الأفراد العاملين السلبية، والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي

يعد أسلوب الإدارة أحد العوامل المتسببة في عدم رغبة فريق العمل في مشاركة المعلومات و الأفكار مما يؤدي إلى هيمنة ثقافة الصمت التنظيمي في المنظمة، فمفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حضيت بالكثير من الاهتمام من حيث البحث والنقاش و الجدل.

#### الفرع الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة، فقد كان أول من أشار إلى مفهوم الصمت الباحث الاجتماعي Albert Hirschmann عام 1970 حيث عرض نموذج مفيد لفهم ردود فعل العامل على المعاملة السيئة من قبل أرباب العمل و صنف ردود الفعل إلى ثلاثة أنواع: الخروج يعني الانسحاب من المنظمة، الصوت يقصد به التحدث، الاحتجاج والشكوى، الولاء يعني قبول الظلم وأعتبره مرادف للصمت<sup>1</sup>.

أما التقديم الرسمي الأكاديمي للصمت التنظيمي كان في عام 2000 من طرف Morrison & Milliken في مقال بعنوان: **الصمت التنظيمي عائق للتغيير و التطوير في العالم**<sup>2</sup>. بحيث عرفه على أنه ظاهرة جماعية إذ يرفض الموظفون التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية<sup>3</sup>.

ويرى الباحث Aktan أن الصمت التنظيمي ليس السلوك الفردي وإنما ينتشر في جميع أجزاء المنظمة، فهو الموقف العام للإفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة.

أما Sutra فتشير إلى أن الصمت ذلك الموقف الذي يمتنع فيه الموظف عن قول معلومة قد تكون مفيدة للمنظمة سواء عن قصد أو غير قصد. ويشير Brinsfield وآخرون بأن الصمت التنظيمي هو حجب الأفكار والآراء و المعلومات أو التخوف و عدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليها<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بركوننصيرة، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، العدد 7، 2018، ص265  
2 المرجع السابق، ص266

<sup>3</sup>Hasan Jafa ry ..etal, **identification of Factors Affecting Organizational Silence from the Viewpoint of Middle Managers** of Shiraz University of Medical Sciences: A Qualitative Study , MSc. Department of Healthcare Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.2019 .p1

<sup>4</sup>أزهار مراد عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة. مجلة جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد53، 2019، ص566.

وأكد كل من الباحثين Tulubas و Celep بأن الصمت التنظيمي هو الحجب المتعمد للمعارف والأفكار المتعلقة بالقضايا التنظيمية<sup>1</sup> و قد عرف القاموس التركي الحالي (مؤسسة اللغة التركية) الصمت أنه عدم وجود ضجيج في الوسط<sup>2</sup>

Jassim توصل خلال 2017 إلى أن الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملون معرفتهم أو معلومات تم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.<sup>3</sup> عند تناول متغير الصمت التنظيمي أينما ورد في ثنايا الدراسة يستوجب مقارنته بالصوت التنظيمي الذي اتفق الباحثون على تسميته "بالمجاهرة" التنظيمية، وقد عرف الصوت التنظيمي بأنه أي محاولة على الإطلاق لإحداث التغيير بدلاً من الهروب من المواجهة، وأنه السلوكيات الشجاعة التي تعبر عن التحدي البناء الباحث بهدف تحسين العمل وظروفه بدلاً من مجرد الاكتفاء بتقديم النقد<sup>4</sup>

ومن خلال ما تقدم يمكننا تعريف الصمت التنظيمي: بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر و حجب أفكاره التي يمكن أن تفيد مؤسسته وبالتالي تأثيرها السليبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين.

### الفرع الثاني: أسباب الصمت التنظيمي

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بالصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين لاختيار سلوك الصمت وتفضيله على سلوك التعبير، وقد تنوعت هذه الأسباب حسب شخصية الفرد ودوافعه وعليه يمكن تقسيم أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أسباب وهي:

(1) الأسباب الإدارية: تعد من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي كالتغذية العكسية السلبية بصورة مستمرة من قبل المشرفين، فعندما يقدم الموظف اقتراحاً معيناً للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي سيؤدي إلى تطور الصمت التنظيمي وازدياده في المنظمة.

<sup>1</sup>زينب عبد الرزاق عبود و ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العدد، 2016، ص 238

<sup>2</sup>Elif Daşcı.Necati Cemaloğlu.The development of the organizational silence scale Validity-reliability study .international journal of human scienses.2016. p34

<sup>3</sup>أريج سعيد خليل، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجود الحياة الوظيفية، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي، الصليبخ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 14

<sup>4</sup>عايد احمد خوالده، مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأتماط القيادية السائدة لدى مديريهم، المجلة العراقية، المجلد 03، العدد، 01، 2017، ص 7

وهناك مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالباً ما يقيها المدير غير ظاهرة بخصوص الموظفين والتي قسمها Al- Faoury إلى المعتقدات الآتية:<sup>1</sup>

1-1 معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة: وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بان المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة.

1-2 اعتقاد الإدارة بأنها تعرف كل القضايا المهمة، إذ أن وجود مثل هذه الفلسفة في المنظمات، يؤدي إلى أن يكون دور الإدارة هو التوجيه والضبط ، ويكون على المرؤوسين التبعية المطلقة وتكون الرقابة في هذه الحالة من قبل الرئيس فقط، وهنا إذا كان العامل أنانياً فعلاً ويكره العمل فإنه لا يهتم ولا يبحث عما هو أفضل للمنظمة.

1-3 الاعتقاد بأن الاتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة التنظيمية، ويجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق وهذا الاعتقاد معارض لوجهات النظر الأخرى والتي تدعو إلى تعدد الآراء والذي يعود بنتائج ايجابية على الأداء التنظيمي ككل.

1-4 إن فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات، تجعل عملية البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين إلى أن يتيقنوا بعدم وجود أمل لحل مشكلاتهم فضلاً عن ذلك إذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فانه سوف يؤدي إلى حدوث الصمت.

1-5 النمط الاستشاري: يجب على الإدارة أن تثق بموظفيها إلى حد كبير، بحيث يتم اتخاذ القرارات والسياسات على مستوى عال وبالتالي هناك تواصل متبادل ومدعم بالثقة بين الموظفين والمدراء لتحقيق أهداف المنظمة على جميع المستويات<sup>2</sup>

(2) الأسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>ميهفان شريف يوسف ، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين، مجلة جامعة زاخو، قسم اقتصاد الأعمال، العراق، المجلد4، العدد1، 2016، ص 174.

<sup>2</sup>Maryam Shirvani and al. Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals 2016. EBHPME. Shiraz University of Medical Sciences. Iran .volume3.issue 1.2019.p25

<sup>3</sup> أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره ، ص13

2-1 الخوف: إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخشون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.

2-2 العزلة: واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً والإقصاء فلذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

2-3 الفروق الشخصية: والتي تختلف باختلاف القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي والمستوى الإدراكي<sup>1</sup>.

3) . الأسباب التنظيمية: حدّد Rouahanjar وآخرون عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف، الميل لتوظيف العاملين بعقود أداء التنظيمي و المركزية، وعدم العدالة<sup>2</sup>.

● **سياسية العقوبات:** في بعض الحالات وإذا فرضت العقوبة بسبب بلاغ عن وضعيات خطيرة فانه عادة ما يتبعه تحفظ وسرية تامة في المعلومات من أصحاب المجموعة و إن اختلاف ردود الفعل بين المسيرين وفي وضعيات مختلفة يعد مشكلة بحد ذاتها<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت هو ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما يؤكدانه Piderit و Ashford، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية: 4

❖ **مرحلة الاستغراق (الشمول):** هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستشارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

❖ **مرحلة الكساد:** في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.

<sup>1</sup>محمد هجو عبد القادر، محمد علي، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 14

<sup>2</sup>Rouahanjar , Bomand & Hami . **Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sportoffices in Mazandaran Province** , International journal of sport studies, 2015. P 296

<sup>3</sup>Rancois daniellou. **Organizational silence: the best enemy of safety.**Icsi institut pour une cultur de securite industrielle. Issue 26 .2017 p2

<sup>4</sup>بركتو نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 269

❖ **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الأفراد.

❖ **مرحلة الاتصال:** يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة التفكير بترك العمل نهائياً.

#### الفرع الرابع : آثار الصمت التنظيمي

لخص الباحثون Wheeler وKorn adar وMorrison الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء كانت على المستوى التنظيمي و الفردي و الجماعي كما يلي:

(1) - **على المستوى التنظيمي:** انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، تعدد مانعا خطيرا للتطوير والتغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

▪ صمت الموظف ينتج عنه تصاعد في مستوى عدم الرضا بين الموظفين والذي يتجلى في الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات الغير مرغوب فيها. وبما أن التواصل هو نجاح، ففي المقابل نجد أن الصمت يقتل الابتكار وإدامة المشاريع الغير هادفة والتي تسبب خسارة مادية ومعنوية للمنظمة<sup>2</sup>.

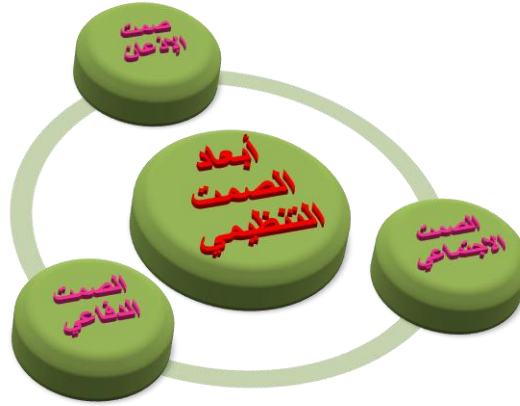
(2) - **على المستوى الفردي:** يخلق النبذ الاجتماعي، يرفع من ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بطريقة جيدة وبالتالي عدم الحصول على ترقية، وكذلك الصمت يؤثر على الرفاه الشخصي للموظف وأيضا يزيد من التوتر ويجعله يشعر بالذنب حيث يتعرض في كثير من الأحيان للمشاكل النفسية.

#### الفرع الخامس : أبعاد الصمت التنظيمي Dimensions of organizational silence:

إن الصمت التنظيمي يظهر بأشكال متنوعة، وسيتم إعتداد الأبعاد التالية :

<sup>1</sup>سهيير محمد حوالة و اخرون ،واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات الثلاث لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة علوم التربية ، العدد1 ، 2018، ص 491  
<sup>2</sup>Rancois daniellou.Op.Cit.P4

الشكل ( I - 01) يوضح أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبات

**1 - صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence:** يعني أن الأفراد العاملين لا يتواصلون مع مشرفيهم ورؤسائهم، بفاعلية وهم يملكون أفكار واقتراحات لصالح المنظمة لكنهم لا يعبرون عنها وقد وصفهم كل من **Pinter & Harlots** سنة 2011 بأنهم أشخاص منعزلين غير مستعدين لبذل جهد في التكلّم أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم و إن الصمت هو صفة رئيسة للإهمال والتفاس والتقاعد والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن<sup>1</sup>، وهذا النوع يكون مقصودا بحيث يظل الموظف صامتا وهو على دراية بالمشكلة ومعرفة بحل أفضل لها.<sup>2</sup> بحيث نجد الإدارة تستخدم مختلف وسائل الإذعان لتعزيز سلوك الصمت والخضوع لدى العاملين، ومن بين وسائل الإذعان لتعزيز هذا النوع من الصمت نذكر مثلا ما يلي: التهميش، تسليط العقوبات، الخصم من الراتب الشهري، و المردودية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أريج سعيدخليل، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>2</sup>ageeh A. Nafei. **Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning** . Case Studies Journal. University of Sadat City, - Mme 5, Issue 9 Sep.2016.p53

<sup>3</sup>معروف هوارى، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بعليزان، مجلة دراسات نفسية و

تربوية، جامعة وهران، المجلد 12، عدد 3، أكتوبر 2019 ص 154.

2- الصمت الدفاعي (الخامد) **Defensive Silence**:

أوضح كل من Morrison & Milliken إن الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له.<sup>1</sup> وهو سلوك استباقي وآلية دفاعية لحماية مصالحهم الشخصية أو عدم التناقض العلني مع الآخرين.<sup>2</sup>

3- الصمت الاجتماعي **Silence Prosaically**: هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره

والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين؛ الأولى هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية مصالح المنظمة، والثانية هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين.

عندما يستند الصمت على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي والسلوك الاستباقي الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات، وليس نفسه أولاً، وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناءً على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً.

الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعائي والدفاعي، هما سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من المنظمة. وهذا نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين. بتعبير آخر، عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنعاً للأطراف غير المرغوب فيها من الوصول إليها وهذا يعتبر صمتاً اجتماعياً.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة التي دخلت مجال البحث العلمي منذ ثمانينات القرن الماضي، كونه يمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات لما له من تأثير كبير في أدائها، ومن تميزها في ظل

<sup>1</sup> أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>2</sup> ageeh A. Nafei.Op.Cit .p54

<sup>3</sup> أزهار مراد عوجه، مرجع سبق ذكره، ص 571

بيئة تنافسية تفرض على المنظمات أن تفعل أدائها المرهون بأداء العاملين فيها، ومن ثم أصبح أحد عوامل النجاح الذي تستطيع به أن تفرق نفسها عن غيرها من المنظمات في بيئة العمل<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية نابع من كونه مجالاً حديث النشأة، حديث العهد بالتنظيمات، وهذا لم يزد الباحثين إلا رغبة في البحث أكثر لاكتشافه وتطوير طرق الاستفادة منه، كون ممارسة هذه السلوكيات تحقق أهداف رئيسية تسعى إليها كل المنظمات.

### أولاً: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت و الذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصوره تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحاً بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية<sup>2</sup>.

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، واستمر بخطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل منافسة عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وبذلك فإن هذه الدراسة تركز على سلوكيات

<sup>1</sup>عني دحام تناي الزبيري، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 365.

<sup>2</sup>مغير حميسي الخبيلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر الخلية لأبوظبي، اطرحه دكتوراه، جامعه عين شمس، كليه التجارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 102.

العاملين التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمي، ولكنها بنفس الوقت مهمة وحيوية لنجاح المنظمات وبقائها، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

### ثانياً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وعرفه آخرون على أنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الصف الوظيفي للوظيفة<sup>2</sup>.

عرّفه الباحث Organe سنة 1995 بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته وبنجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز<sup>3</sup>.

و حسب ROBINS و MOIDEENKUTT أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب التعريفات المقدمة لها، تركز على كونها من دعائم المنظمة، وتسهم بشكل مباشر في أداء العمل الكلي للتنظيم بأعلى كفاءة وفعالية، إلى جانب محافظتها على النظام الاجتماعي للمنظمة<sup>4</sup>

ويعرفها صلاح مهدي محسن العامري على أنها "مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامر عبد المجيد البشاشة، محمد احمد الحرارشة، اثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات، جنوب الأردن، المجلد الأردنية، في إدارة الأعمال، العدد 4، 2011، ص 647

<sup>2</sup> عبد الله داود الوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد 7، جامعه عدن، اليمن، 2012، ص 08

<sup>3</sup> تآمر ممتاز عبد الخالق، اثر التمكين على سلوكيات المواطنة، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، اطروحة دكتوراه مهنية غير منشوره في إدارة الأعمال، جامعه عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2010، ص 44

<sup>4</sup> Robbins, S. "Organizational Behavior". Ninth . edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Incur 2001. p40

<sup>5</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 02، ص 8.

ويعرّف Chine سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافر الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها<sup>1</sup>.

وسنة 2008 قدّم الباحث yen تعريفا عن سلوك المواطنة التنظيمية، على أنّها طريقة من طرق الانجاز الرسمي، لكن بطريقه غير مباشرة، أي أصبحت جزءا لا يتجزأ من التنظيم ، و تعتبر محرك أساسي في عناصره الحساسة و المهمة، ليست مجرد سلوكيات تطوعيه فحسب بل امتدت لتشمل المحافظة والالتزام بأنظمة قواعد بيئة العمل، المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار وغيرها.

ومن خلال هذه التعريفات ندرك بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسعى إلى إسناد مسارات المنظمة وتصحيحها طوعيا من دون أي مقابل محدد رسميا، أي أنّه عبارة عن عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ورغبة وإرادة منه ولا يبغى منه أي مردود مادي عبر التزام ليس بالوظيفي و إنّما هو التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية و اجتماعية أو دينية، كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحملها و الأمانة و الإخلاص وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم و بالنظام الموافق عليه داخل المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المنظمة واستمرارها :

#### 1. بالنسبة للفرد:

❖ يساهم في زيادة قدرة الموظفين على أداء وظائفهم بشكل فاعل، من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة، ويعزز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وإن الاهتمام بسلوك المواطنة يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي وأهداف المؤسسة، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها.

<sup>1</sup>Chine .M;ANinvestigation .the relationship of organizational structure.emoloyees.personality and organizational citizenship behaviors.journal of American academy of business.vol5.2004.p43

❖ تساهم في تحسين وتطوير الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة وهذا ما يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة، و الخروج عن الدور الروتيني، مما يحفز على الإبداع والابتكار والانتماء وحب العمل<sup>1</sup>.

## 2. بالنسبة للمنظمة:

❖ لسلوك المواطنة التنظيمية دور في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية<sup>2</sup>.

❖ كما يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقر إليه العمل الروتيني ويخلق الإحساس بالانتماء للمنظمة.

❖ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب في المشاركة فيه.

❖ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز يزيد من كفاءة وفاعلية

الموظف في العمل يزيد من مستوى الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

## الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال المفاهيم السابقة يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1- الطوعية: أنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد ولا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة أي أنه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة، سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي، فهو ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام التوظيف<sup>4</sup>.

2- الاختيارية: هو سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> تحسين عاصي الهيملة، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجله الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعه واسط العراق، العدد 23، 2016، ص7.

<sup>2</sup>علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2013، ص28.

<sup>3</sup>تحسين عاصي الهيملة، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>4</sup>عبودي صفاء إدريس، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيقه الفاعلية، دراسة ميدانية لأراء عينه من رؤساء الأقسام في جامعه الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه الموصل، مجله تنمية الرافيدين، المجلد 6، ص23.

<sup>5</sup>حامد سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في كلية التجارة، جامعه الأزهر، مصر، 2003، ص15.

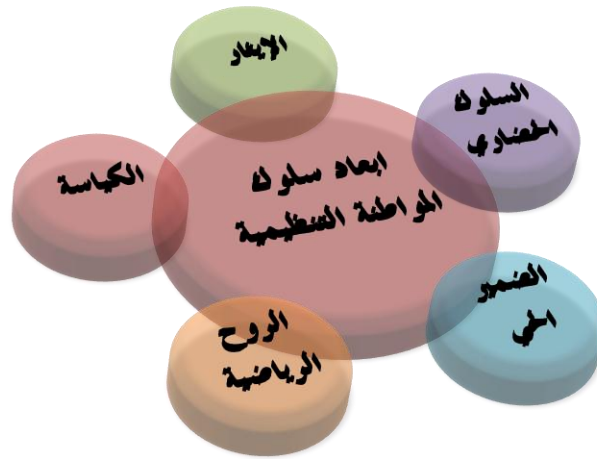
3- التجرد من الرسمية: خاصية الفرد فيها لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة<sup>1</sup>.

4- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات<sup>2</sup>.

الفرع الرابع: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد متمثلة في: الإيثار، اللياقة والّلطف، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

الشكل ( I - 02) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبات

### 1- الإيثار:

هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة (الرؤساء والملازم) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازها، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلاً عن مساعدة زملائهم المنظمة على اختلاف أنواعهم، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، من أجل العمل على تطوير منظماتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Castro C.B , Armario E M.&RUIZ D . M) the influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. international journal of service industry management vole 15.No1. 2004 .p43

<sup>2</sup>عطوي، عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 9، العدد 3، 2007، ص154

<sup>3</sup>Podsakoff P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. and Bacharach, D. G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". Journal of Management.p 513

## 2- الكياسة (اللياقة و اللطف):

تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات والصعوبات، وإيصال المعلومات وتسهيل إجراءات المنظمة وعملها، كما يتضمن التعاون بين العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية.

## 3- الضمير الحي:

يعبر عن سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين، والمتجسد في صورة الالتزام بأوقات الدوام، زيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، و الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

## 5- الروح الرياضية (روح التسامح):

تجسد سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة والتي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى أو تدمر، بالإضافة إلى التسامح و الصبر والإحساس بمشكلات الآخرين، كما تعني مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقته دون شكوى أو تدمر واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله<sup>1</sup>.

## 6- السلوك الحضاري (طوعية المشاركة):

لقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد، منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير أن الفرد مسؤول على المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن مظاهر السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>. والجدول التالي يوضح الأبعاد الرئيسية مع تعريفات مختصرة :

جدول رقم (1-01) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السلوك	التعريف
الإيثار	مساعدة طوعية للآخرين، أو منع وقوع مشاكل تتعلق بالعمل
الروح الرياضية	الاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفر منها وعلى أي قيود في العمل دون شكوى

<sup>1</sup> أبو نايه بندر كرم، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعات الاسلاميه للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 145 .

<sup>2</sup> Hadjali H• SalamiM•An investigation on the effectof organizational citing ship behaviors (cob) toward customer orientation A case of nursing home proscenia social and behavior science. 2012.p527

الامتثال التنظيمي	حماية ودفاع عن المنظمة ضد أي تهديدات خارجية و الالتزام التنظيمي حتى في الظروف الصعبة
المبادرة الفردية	الانخراط في السلوكيات على أساس المهمة في المستويات من الأدنى إلى المتوقع
السلوك الحضاري	استعداد للمشاركة في الأنشطة التنظيمية من اجل تفادي التهديدات و اغتنام الفرص ولو على المصلحة الشخصية

المصدر: Podskoff&al.2000 pp51.52

### الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها:

#### أولاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكرت إحدى الدراسات عن وجود عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤدونها والتي اعتبرت من محددات المواطنة التنظيمية وهي:

❖ **الميول الفردية:** ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصيه الفرد المرتبطة بالقبول من طرف الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو انفتاح الشخص فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد، إن هذا الميول يبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة المنظمة.

❖ **المقدمات الموقفية:** هذه المقدمات تتوافق مع مفهوم العدالة التنظيمية، وبخاصة فيما يخص العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة الذي يرتبط بالإدراك المتعلق بالعدالة الإجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المنظمة التنظيمية<sup>1</sup>.

❖ **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية التي تبني على الاهتمام بالفرد تميل إلى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى إلى تحقيق أهدافها و التي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة<sup>2</sup>.

❖ **الرضا الوظيفي:** ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين، بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعتها نشاطها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Lock, Al etta; **the relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style** thesis for science in workorganization&management degree emaster.erasmus university Rotterdam.2002p27

<sup>2</sup> لخمود، سعد فاضل عباس، العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسه الإدارة الذاتية، دراسة تطبيقية على جامعتي الموصل و دهوك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الموصل، 2008، ص105.

<sup>3</sup> الاغبري، عبد الصمد. الرضا الوظيفي لدى عينه من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجله دراسات الخليج و الجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1424، ص169.

❖ **الولاء الوظيفي:** الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه، و الاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في الغياب عن العمل أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط وبتحقق الولاء التنظيمي للأفراد، تحقق المنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

**ثانيا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية:**

**1- الآثار الايجابية:** لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، الآثار التي من الممكن أن يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، منها:

● أن الفاعلية التنظيمية مرتبطة بصورة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، ولا تعتمد على الأدوار الرسمية فقط<sup>2</sup>

● يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي في المنظمة ويعمل على التقليل من المشكلات الفردية والجماعية<sup>3</sup>

يمكن تلخيص أهم هذه الآثار و هي:

(1) - سلوك المواطنة التنظيمية يمارس دورا مهما في تعزيز أداء العاملين والذي من الممكن أنين عكس على نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها المطلوبة، كما يخفض من معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.

(2) - يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين الذي يترتب عليه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.

(3) - يساهم بشكل واضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين كما يترك لدى المديرين انطباعات ايجابية، تؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة و زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup>الزهراني،عبد الواحد. الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية.رسالة ماجستير غير منشوره،قسم الادارة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1424 هـ،ص.145

<sup>2</sup> Organ, D. **The subtle significance of job satisfaction.** Clinical Laboratory Management Review.4. 1990,p 94

<sup>3</sup> Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.** In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-basse. 1993.p71

4) - يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف و الرقابة لأنه يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه انجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة. ويحسن من قدرات الموظفين و المدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي و المرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال و حل المشكلات<sup>1</sup>.

## 2 - الآثار السلبية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات و الآثار الايجابية الكثيرة المذكورة سابقا، إلا انه قد تكون بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، وعليه فان سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ولكن ربما ترتبت عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، الجماعة والمنظمة.

هناك العديد من الآثار السلبية نذكر منها منها:

- على صعيد الفرد: قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
- على صعيد الجماعة: ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية و الإحجام عن المبادرات الذاتية.
- على صعيد المنظمة: قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينه له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء المحلية منها والعربية أو الأجنبية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبيا. وتعددت هذه الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل أو التابع، أو جمعت بين المتغيرين معا، والتي نستعرضها فيما يلي:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية و العربية

صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2017، ص 48.

السعود راتب، سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(4)2008، ص 31

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

### الفرع الأول: الدراسات المحلية

#### 1️⃣ دراسة: أ. معروف الهواري لسنة 2019

مقال بعنوان: قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة (غليزان)، مجلة دراسات نفسية و تربوية، المجلد 12، عدد 3/ أكتوبر 2019، جامعة وهران

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة 35 فردا، و اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على برنامج spss.

#### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض؛
- ✓ يعتبر بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعا؛
- ✓ عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والرتبة؛

#### 2️⃣ دراسة: في روز زروخي، عبد القادر قطاف لسنة 2019

مقال بعنوان: أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 العدد 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها مثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، وتم اختيار أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج كنموذج لذلك، حيث وزعت عليهم 50 استمارة وكانت 43 استمارة منها قابلة للمعالجة الإحصائية

#### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أن مستوى ممارسة المبحوثين لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفع؛
- ✓ كما أن تقييمهم لمستوى أدائهم سواء التدريسي أو البحثي جاء كذلك بدرجة مرتفعة،
- ✓ وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغيري الدراسة؛

### ③ دراسة:مباركي نجاح لسنة 2017

مذكرة بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ،دراسة ميدانية لمتوسطة بلدية بوش قرون ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس والعمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط لتعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وبيان أبعاده وطرق قياسه والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لأساتذة التعليم المتوسط داخل المؤسسة التربوية، وقد طبق على عينة تكونت من جميع أساتذة المتوسطة المبحوثة البالغ عددهم 54 أستاذ على مستوى كلا المتوسطين الوحيدتين ببوش قرون.

#### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة المتوسطة جاء مرتفعا؛
- ✓ مستوى سلوك الإيثار لدى المتوسطة كان بدرجة متوسطة ؛
- ✓ مستوى سلوك الكرم لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة لأساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس؛

### ④ دراسة: د.ومنقار مراد و أ.وادي أمين لسنة 2016

مقال بعنوان :ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابه نشرت في مجلة رؤى الاقتصادية،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابه وكذلك التعرف على دلالة الفروق و الاختلاف في تصورات الموظفين في مستوى الصمت التنظيمي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل ) و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية تم التحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق،الثبات) وتكونت عينة الدراسة من (52) موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ،اختيرت بطريقة عشوائية ،كما استخدم الباحثان الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ البيانات ومعالجتها وبعد التحليل الإحصائي

النتائج المتوصل إليها: إن مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) حسب تصورات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عناية. كما انه لا يوجد اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

### ⑤ دراسة: د.رشيد مناصريه و د.فريد بن ختو لسنة 2015

مقال بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، وحدة ورقلة، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، بعد المسح المكتبي والالكتروني وتأصيله النظري تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الإستبائية و معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج spss نسخة 19.

النتائج المتوصل إليها: وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الاتصال محل الدراسة؛

### الفرع الثاني: الدراسات العربية

### ① دراسة: أ. أزهار مراد عوجه لسنة 2019

مقال بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة تمثل مجتمع البحث بالمعهد التقني/ كوفة تكونت من 101 موظف، وقد أعتمد المنهج الوصفي الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية

## ② دراسة: أ.م. أريج سعيد خليل لسنة 2019

مقال بعنوان: التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي / الصليخ، المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك، المجلد 11، العدد 1، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) المتمثلة بمتغير تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي و متغير استجوابي يتمثل بجودة الحياة الوظيفية، إذ تمثلت المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية، وقد أُعتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيري البحث الذي اجري في المركز الصحي / الصليخ بأخذ عينة بلغت 40 موظفاً لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استطلاع آرائهم، إذ استعملت أدوات إحصائية لا معلمية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

**النتائج المتوصل إليها:** أن هنالك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الهادف الجماعي مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة.

## ③ دراسة: إيمان محمد جواد الغانمي لسنة 2018

مقال بعنوان: الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 15، العدد 3، العراق

انطلق البحث من مشكلة معبرا عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل في الاستفهام على إدراك العاملين في الإدارة العليا في المديرية التعامل مع الأفراد الصامتين، وهل توجد علاقة تأثير للصمت التنظيمي (على المستوى الكلي و الفرعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهدف البحث لمعرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث و الكشف على علاقات الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية، وقد أجري البحث على عينة قوامها (185) شخصا، متمثلة بالأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث، واستعملت أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS-V.25)

**النتائج المتوصل إليها:** هناك تأثير معنوي للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي، إلا أن التأثير ضئيل جدا وكما مبين من معامل التحديد الذي لا يفسر فيه الصمت التنظيمي كثيرا

من سلوك المواطنة التنظيمية. كما يلاحظ خوف العاملين من ردود الفعل السلبية إزاء طرح أفكار جديدة وهذا يشكل نقطة ضعف في بعد الصمت الدفاعي.

#### ④ دراسة: فيصل علوان الطائي و عبد الله علي صكر لسنة 2018

مقال بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، المجلات العراقية الاكاديمية العلمية، المجلد 6، العدد 21، كربلاء، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي، طبقت الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء، من خلال استمارة إستبانة وزعت على 120 فردا واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة.

#### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي ؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسة في السلوك التنظيمي الإيجابي؛
- ✓ متغير ضعف الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا عكسيا بالقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي؛

#### المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

#### ① دراسة: Djouhara AGTI لسنة 2019

مقال بعنوان :

The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors - Field study in Jordanian Commercial Banks.  
platform.almanhal.com  
[D Agti](#) - El-Bahith Review, 2014. Jordan.

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة لبنوك جورديان و استخدمت عينة من 365 موظفا ضمن سبعة من ثلاثة عشر مصرفا تجاريا أردنيا. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS لتحديد التفاعلات بين العوامل المختلفة والنتائج المتوصل إليها :

- ✓ أن الالتزام العاطفي واستمراره من الأسباب التي تؤدي إلى تأثير مباشر إيجابي على سلوكيات البنوك في التعامل مع مواطنة البنوك؛

✓ إن الالتزام المعياري لا يؤثر بشكل مباشر إيجابي على سلوكيات الموظفين في المواطنة لدى البنوك.  
ويقترح أيضا أن تكون الدراسة آثار واتجاهات البحث في المستقبل؛

❶ **دراسة: Maryam Shirvani . Mohammad Arab .Hassan Karami.Sajad :  
Delavari. Mohammad Mehdi Kiani لسنة 2016**

مقال بعنوان:

Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles - from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals.  
*Department of Health Economics and Management, School of Public Health, Tehran University of medical sciences, Volume 3, Issue 1 Tehran, IRAN*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة والصمت التنظيمي في المستشفيات التابعة لجامعة طهران للعلوم الطبية، شملت الدراسة 354 موظف كعينة عشوائية، وقد تم استعمال لتحليل البيانات برنامج SPSS.19 .

و النتائج المتوصل إليها : هناك علاقة ايجابية معنوية بين أسلوب سلطة الاستغلال وسلطة التطوع، والصمت التنظيمي في هذه المستشفيات أكثر شيوعا مقارنة بالمستشفيات الأخرى.

❷ **دراسة: Wageeh A. Nafei لسنة 2016**

مقال بعنوان:

Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship  
Canadian Center of Science and International Business Research Behavior  
Education. international Business Research.Vol 9 .No5. canada

هدفت هذه الدراسة لتحديد أنواع الصمت التنظيمي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات في مصر. تكونت عينة الدراسة في 357 موظف وتم استرجاع 315 استبانة وقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد لتأكيد الفرضيات. و النتائج المتوصل إليها:

- ✓ هناك علاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ إن نظام التشغيل يؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ نظام التشغيل هو أحد أكبر الحواجز التي تحول دون "هيئة التدريس في المستشفيات" في مصر؛

❸ **دراسة: Fatima, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M.Hassan, and H.A. K. Hoti :  
لسنة 2015**

مقال بعنوان:

**Behavior: Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship  
Moderating Role of Procedural Justice. Journal of Economics, Business and  
Management. Journal of Economics . Pakistan**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وثانيا دراسة العدالة الإجرائية كمشرف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وبمساعدة عينة من 250 موظفا من مختلف شركات الخدمات في باكستان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية AMOS.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ إن الصمت التنظيمي كان له أثر سلبي على المواطنة التنظيمية؛
- ✓ وتؤكد هذه الدراسة أنه إذا لم يتم توفير مساحة كافية للعمال لتمكينهم من رفع أصواتهم، فسينخفض مستوى المكتب المركزي البرازيلي ، وبالتالي قد تفقد أفكارا جديدة وحلولا إبداعية وجهود الموظفين التي قد تكون مفيدة جدا للمؤسسات؛

**5 دراسة: Arzu KILIÇLAR و Melda HARBALIOĞLU لسنة 2014**

مقال بعنوان:

**Citizenship Relationship between Organizational Silence and Organizational  
Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya. Journal of Business  
Research. vol 6 .No1. Turkey**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمواطنة. كما تم بحث هذه العوامل على 384 موظفا تركيا. تختلف من حيث المتغيرات مثل نوع الجنس والسن والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل ومستوى التعليم ومستوى التعليم السياحي والدور في الأعمال.

النتائج المتوصل إليها: وجدت علاقة سلبية ضعيفة بين السكوت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. بيد أنه بين الصمت التنظيمي والإيثار، و الكياسة وضمير حي و السلوك الحضاري لسلوك المواطنة التنظيمية علاقة سلبية ضعيفة، مع وجود علاقة إيجابية تتسم بالروح الرياضية.

**6 دراسة: Buket İnce Gültekin و Melda Harbalioglu لسنة 2014**

مقال بعنوان :

The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. International Journal of Automotive and Mechanical Engineering 3(2). Turkey.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وزع 150 استبياناً على الموظفين العاملين في جامعة كيليس 7 أريك يدويا، وتم جمع وتحليل 128 استبياناً. وأجريت دراسة تحليلية عن العلاقة المتبادلة بين الوكالة الوطنية للمخابرات وتحليل العلاقة المتبادلة. النتائج المتوصل إليها: معظم الموظفين لا يزالون صامتين بسبب الخوف من كسر العلاقة والأسباب التنظيمية الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، فقد وجد أن الموظفين قد عرضوا سلوك اللباقة و الكياسة أكثر من غيره؛

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية و الأجنبية سنحاول في هذا المطلب إجراء مقارنة للدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من خلال إبراز أوجه التشابه و الاختلاف فيما بينها، من خلال جدول المقارنة فيما يلي:

#### 1- مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2014 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: مصر، الأردن، الجزائر، كندا، باكستان، العراق، إيران، تركيا.	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي (الجزائر).	من حيث الزمان و المكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى الموظفين، و هيئات التدريس.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت على استبيان لاختبار صحة الفرضيات، كما استعملت دراسة أجنبية نموذج AMOS	اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالبحث داخل المؤسسة محل الدراسة، واعتمادنا على الاستبيان ومعالجة معطياته ببرنامج spss.25.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، تعليمي)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة مؤسسة اقتصادية بالقطاع العمومي، وبالتالي تعتبر دراستنا من الأوائل في هذا الجانب	من حيث نوع القطاع

<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - الصمت التنظيمي؛ - سلوك المواطنة التنظيمية؛ - العدالة التنظيمية؛ - أداء العاملين؛</p>	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: الصمت التنظيمي (صمت إذعائي، صمت دفاعي، صمت اجتماعي)، ثم تقييم أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف المؤسسات سابقة الذكر.</p>	<p>تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بالصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات نقل وتحويل وتبادل المعارف الضمنية والظاهرية بين الموظفين والمديرين.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:
- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل هو الصمت التنظيمي والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية؛
  - ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
  - التعمق في الموضوع؛
  - الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
  - ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول و الذي يتضمن الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية و التطرق إلى الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي، مفهومه وأسبابه، مراحل وآثاره، أبعاد الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية تطرقنا إلى مفهومه، أهميته وخصائصه، محدداته وأبعاده.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وبين دراستنا. وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغيري الدراسة الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية و في المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتغير التابع والمستقل.



الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لكل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والدراسات السابقة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لربط ما تمّ دراسته نظريا بالجانب التطبيقي وإسقاطه على أرض الواقع ومعالجته ميدانيا في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي، من خلال استخدام الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة واختبار الفرضيات، بدءا من مجتمع الدراسة وصولا إلى عرض النتائج ومناقشتها، حيث تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لوصول للأهداف المرجوة سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يتناول المنهج المعتمد في الدراسة، أما الثاني فيتضمن الأدوات التي أستخدمت في الدراسة التطبيقية.

## المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

المنهج و هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

1- المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية، المجلات والمقتنيات و مواقع الانترنت.

2- المنهج التحليلي: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي فيما يتعلق بأثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

و سنتناول فيما يلي تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات التي تم اعتمادها و المقياس المستخدم و نموذج الدراسة وذلك على النحو التالي:

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة society and sampler of study

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي، هي فرع عملياتي ولائي للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM، والتي هي عبارة عن شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA برأس مال عمومي قدره 50.000.000.000 دج - فهي مؤسسة ملك للدولة بنسبة 100%- ومقيدة في السجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002، الكائن مقرها الاجتماعي بالمحمدية بالجزائر العاصمة .

أ - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي

ب - عينة الدراسة: تم إرسال الاستبيان إلى ثمانين إطارا و موظفا بالمديرية المذكورة تم اختيارهم بطريقة

عشوائية

<sup>1</sup> عبد الحميد عيد الحميد البلداوي ، أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى ، الإصدار الثالث ، دار الشروق ، عمان ، 2007 ، ص116

حيث تم توزيع الاستبانة كما في الجدول التالي:

الجدول (II-01): يوضح الإطار العام للدراسة الميدانية

النسبة المئوية	العدد	توزيع الاستمارات
100	80	عدد الاستمارات الموزعة
100	80	عدد الاستمارات المسترجعة
100	80	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة
00	00	عدد الاستمارات الملغاة

المصدر: إعداد الطالبات وفقا لتوزيع الاستبيان

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة (study of variables)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الصمت التنظيمي بأبعاده كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده كمتغير تابع، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-02): متغيرات الدراسة

رمزه	نوعه	المتغير
A	متغير مستقل	الصمت التنظيمي
B	متغير تابع	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبات وفقا لمتطلبات الدراسة

بناء على الأتمودج المعتمد في الدراسة<sup>1</sup> الذي قمنا بتصميمه نوضح ما يلي:

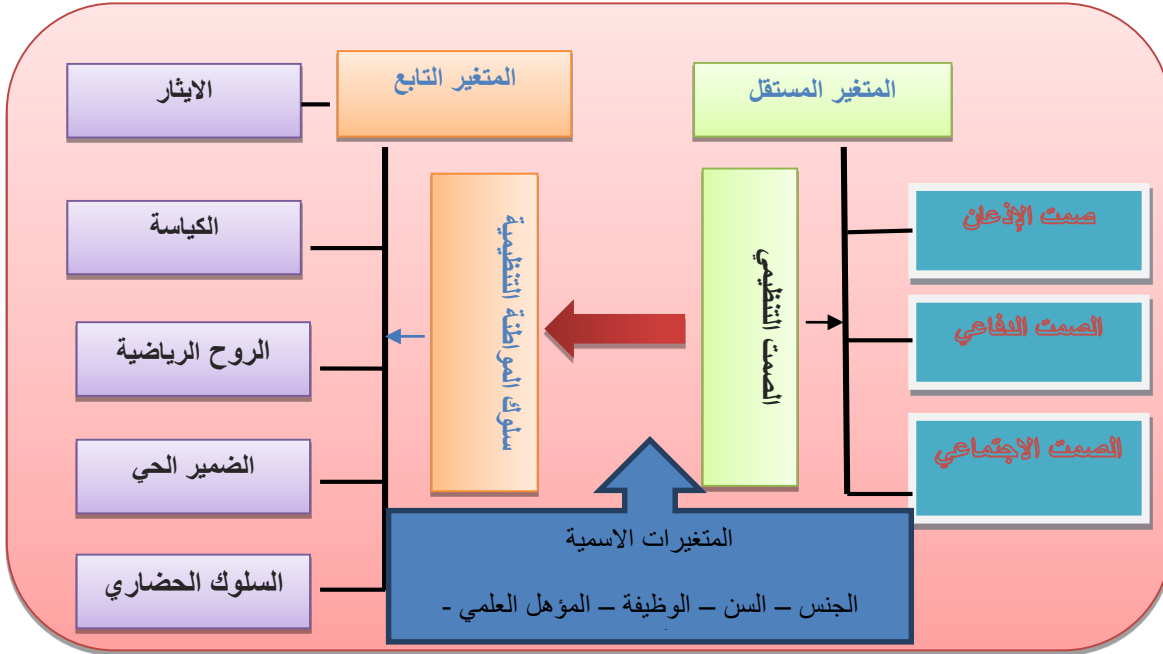
- 1-2 المتغير المستقل: هو الصمت التنظيمي وقد تم قياسه من خلال أبعاده الثلاثة التالية:
  - بعد الصمت الإذعائي: والذي تم قياسه من خلال العبارات من (1-5) في الاستبانة.
  - بعد الصمت الدفاعي: كان قياسه من خلال العبارات من (6-11) في الاستبانة.
  - بعد الصمت الاجتماعي: قمنا بقياسه من خلال العبارات من (12-15) في الاستبانة.
- 2-2 المتغير التابع: هو سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم قياسه من خلال الخمسة أبعاد التالية:
  - بعد الإيثار: تم قياسه بواسطة العبارات من (16 - 22) في الاستبانة.
  - بعد الكياسة: تم قياسه بواسطة العبارات من (23 - 27) في الاستبانة.
  - بعد الروح الرياضية: تم قياسه بواسطة العبارات من (28 - 33) في الاستبانة.
  - بعد الضمير الحي: تم قياسه بواسطة العبارات من (34 - 40) في الاستبانة.
  - بعد السلوك الحضاري: تم قياسه بواسطة العبارات من (41 - 46) في الاستبانة.

<sup>1</sup> الملحق رقم (02)

الفرع الثالث: نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة، و الذي تم تصميمه من خلال تحديد كل من المتغير المستقل ( الصمت التنظيمي و أبعاده) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده)، من أجل تحقيق أهداف البحث و معرفة أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (II-01) : نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبات وفقا لمتطلبات الدراسة

الفرع الرابع: المقياس المستخدم

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal) المستخدم في معرفة إجابات العاملين ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وبهدف الإجابة عن الأسئلة تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، وذلك من خلال وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة الموافقة لديهم حيث كانت حسب المعايير فيما يلي:

الجدول (II-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: إعداد الطالبات وفقا لمتطلبات الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد تحديد الطريقة المعتمدة في الدراسة من تحديد مجتمع وعينة الدراسة إلى المقياس المستخدم، نتجه إلى الأدوات المستخدمة في البحث انطلاقاً من أدوات جمع ومعالجة البيانات وصولاً إلى البرامج وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

### الفرع الأول: أدوات جمع ومعالجة البيانات

#### 1- مصادر المعلومات وأساليب جمعها (source of information)

1-1 المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة أداة الاستبيان.

2-1 المصادر الثانوية: تشمل الكتب، الأطروحات و الرسائل الجامعية ، المداخلات و المقالات العلمية، ومواقع الإنترنت ... الخ.

#### 2- أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

##### 1-2 المقابلة: the interview

وهي الطريقة التي يتم بها جمع البيانات بالاتصال المباشر للباحث بالمبحوثين<sup>1</sup>، وحرصاً ممّا للحصول على معلومات من الواقع الحقيقي للمؤسسة ،قمنا بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية الاتصالات الجزائرية بمدينة الوادي و الذي أمدنا بالمعلومات الضرورية المتعلقة بمؤسستهم و التي نحتاجها في بحثنا.

##### 2-2 الاستبيان: QUESTIONNAIRE

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان التي قمنا بإعدادها وفقاً لفرضيات الدراسة و التي أدرجتها في الملحق رقم (02) الذي يبيّن نموذج الإستبانة الموجهة لموظفي وإطارات مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي الذين أجابوا عنها بطريقة التسجيل الذاتي<sup>2</sup> و التي تم إخضاعها لعدة اختبارات.

#### 1-1-2 هيكل الاستبيان: يتكون الاستبيان من 51 سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة 05 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل أبعاد الصمت التنظيمي ويتضمن 15 سؤالاً.

المحور الثالث: يشمل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و يتضمن 30 سؤالاً.

#### 2-1-2 اختبار الصدق المحكمين: للتأكد من مدى تطابق الاستبيان مع المعايير والضوابط اللغوية و العلمية

عرضنا الاستبانة على ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في (إدارة أعمال، المنهجية، الإحصاء)

<sup>1</sup> د.عبد الحميد عيد الحميد البلداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

<sup>2</sup> د.المرجع السابق، ص 36

بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، حيث بلغ عددهم ثمانية أساتذة محكمين<sup>1</sup>، وذلك من أجل الحكم على الصديق الظاهري لهاته الأداة ليتم في الأخير إجراء التعديلات المناسبة فيها وفقا لمقترحاتهم القيمة بالتشاور مع الأستاذ المشرف مع التركيز على النقاط التالية:

❖ صحة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

❖ الشمولية وخدمة الفرضيات ، وتناسق الأسئلة مع المحاور التي تتضمنها .

❖ مدى مطابقة فقرات الاستبيان لمتطلبات برنامج spss.

❖ موضوعية الاسئلة وعدم تعرضها للجانب النفسي والاجتماعي للمستجوبين.

**1-2-3 اختبار ثبات الأداة:** تم باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وفقراته ومدى صلاحيته في جمع البيانات اللازمة.

**1-2-4 قياس صدق الاستبيان:** ويعني مدى قياس العبارة لما يُراد قياسه بالفعل والمتمثل في الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وسنتطرق لحسابه وتحليله في المبحث الموالي

● تحديد مستويات الإجابة:

ولقد اعتمدنا على خمس مستويات عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة التأثير و الأهمية انطلاقا من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول الفئة بالمعادلة التالية :

تحديد طول الفئة (المدى) = { ( الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات }<sup>2</sup>

طول الفئة =  $(5-1)/5 = 0.8$  بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى، كما في الجدول:

الجدول (04-II): درجات الأهمية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert - type scal)

درجة الأهمية	المتوسط الحسابي
ضعيف	من 01 إلى 1.80
متوسط	من 1.81 إلى 2.6
مقبول	من 2.61 إلى 3.4
جيد	من 3.41 إلى 4.2
ممتاز	من 4.21 إلى 05

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss

الفرع الثاني : البرامج وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات

<sup>1</sup>الملحق رقم (01)

<sup>2</sup>د.عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، سبق ذكره ، ص 116

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS، وهذا للتوصل إلى استعمال مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل وصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، باستعمال مقاييس التزعة المركزية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

1. البرامج الإحصائية **statistical programs**: بعد الحصول على مخرجات الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Science statcal parchage for social Science (SPSS.V25) وتفرغها فيه من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها، كما استعنا ببرنامج إكسيل Excel في عملية التفرغ والمعالجة.

2. الأدوات الإحصائية **tools statistical**: من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها :

2-1- مقاييس التزعة المركزية: وهي حساب المتوسط الحسابي و التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص وآراء عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الإستبانة و أهميتها وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

2-2- إختبار الفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير مدى الاعتمادية (الصدق والثبات) على أداة جمع البيانات المستخدمة لقياس المتغيرات المشتملة عليها الدراسة والذي يدل على الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبيان.

2-3- إختبار الانحدار الخطي البسيط: تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2-4- إختبار الأحادي **ONE WAY ANOVA** وإختبار "ت" **T.Test**: تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة و الكشف عن رؤيتهم تجاه المحاور والتي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

2-5- حساب معامل الارتباط بيرسون : لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

2-6- إختبار **Kolmogorov-Simirnov** : بهدف معرفة اعتدالية التوزيع

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث وصلنا إلى عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية و تحليلها، بالإضافة إلى عرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها و عليه قسمنا المبحث إلى مطلبين كما يلي:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنعرض الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة ثم النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: الخصائص الإحصائية للعينة

تتضمن الإستبانة جزءا خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزع أفراد العينة حسب المتغيرات الاسمية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، والمركز الوظيفي وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

1 - خصائص عينة الدراسة: لوصف خصائص عينة الدراسة تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

1-1 خصائص العينة حسب متغير الجنس: حيث يتوزع أفراد الدراسة حسب الجنس كما في الجدول أدناه

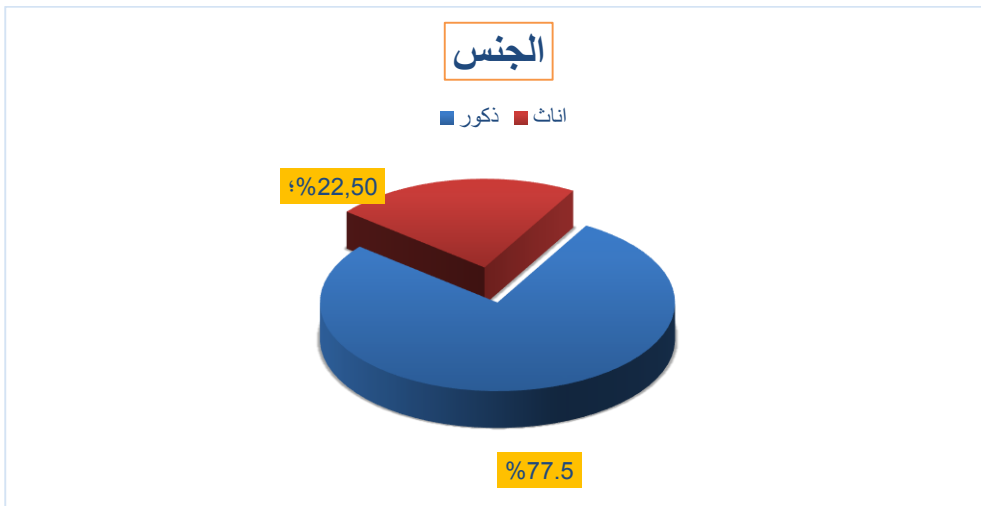
الجدول رقم (II-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	62	%77.5
الإناث	18	%22.5
المجموع	80	%100

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.25

و الشكل البياني التالي يبين ذلك بشكل أوضح:

الشكل رقم (II-02): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

حيث من خلال الجدول والدائرة النسبية، يتبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، فنجد أن عدد الذكور 62 فردا بنسبة 77.5% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت نسبة 22.5% الممثلة لعدد 18 موظفة، ويعود ذلك إلى ظروف الحجر الصحي الذي أتاح للإناث الاستفادة من العطلة الاستثنائية عن العمل خصوصا النساء الحوامل والمريبات.

### 1. 2 - خصائص العينة حسب متغير السن:

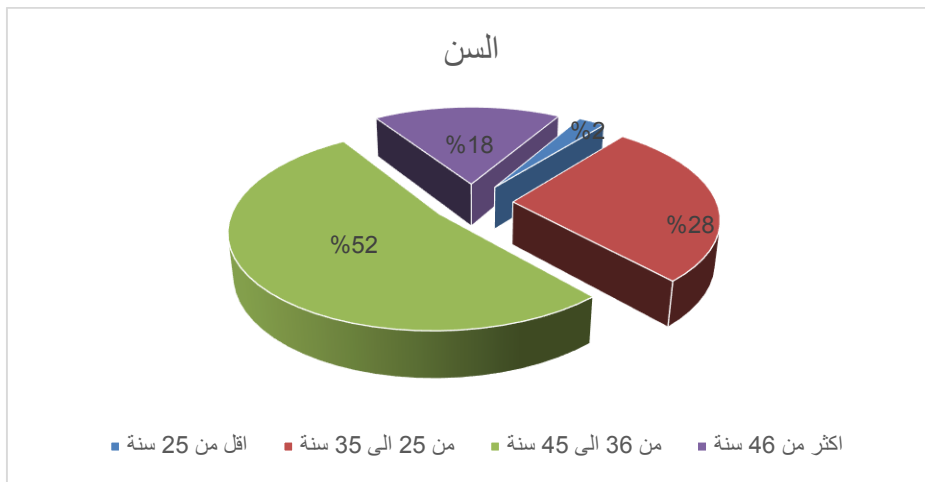
الجدول رقم (II-06): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرارات	حسب العمر
2.5%	02	أقل من 25 سنة
27.5%	22	من 25 إلى 35 سنة
52.5%	42	من 36 إلى 45 سنة
17.5%	14	أكثر من 46 سنة
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

كما أن الرسم البياني في الشكل رقم (II-03) يبين بشكل اوضح ما جاء في الجدول أعلاه

الشكل رقم (II-03): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25 باستخدام Excel

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة السن لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبته 2.5% تمثل الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) وعددهم فردين، و نسبة 27.5% متمثلة في الفئة (من 25 سنة إلى 35 سنة) البالغ عددهم 22 فردا، ثم الفئة (من 36 سنة إلى 45 سنة) وهي الأكبر والبالغ عدد أفرادها 42 فردا؛ أي بنسبة 52.5% وهي تعبر عن طاقة كبيرة من الكفاءة المهنية الشابة التي تحتاجها طبيعة العمل في المديرية لتحقيق مستوى عمل عالي، أما ما نسبته 17.5% في الفئة الأخيرة (أكثر من 46 سنة) وعددهم 17

فردا وهي فئة تتمتع بالخبرة المهنية، حيث تقدر نسبة الشباب و متوسطي العمر 82.5%، مما يفسر إهتمام المؤسسة بالجانب البشري و دعم مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي للكفاءات الشابة التي تقوى على التطوير والتجديد، وهذا مؤشر جيد يعبر عن استقرار الأفراد بمديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي مما ينعكس على تحسين الأداء.

### 3-1- خصائص العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (II-07): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير المؤسسة	01	1.3%
رئيس المصلحة	11	13.8%
اطار سامي	11	13.8%
اطار	40	50.0%
عون	13	16.3%
عون منفذ	04	5.0%
المجموع	80	%100

المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

و الرسم البياني الموالي يبين بشكل أوضح ما تقدم في الجدول أعلاه

الشكل رقم (II-04): يمثل عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل في المؤسسة، حيث نجد أن فئة إطار هي الأكبر والبالغ عددها 40 فردا أي بنسبة 50% وهو ما يعتبر مؤشر قويّ وإيجابي يساعد على إثراء موضوع الدراسة والحصول على إجابات أكثر دقة، وتساوى في النسبة في كل من وظيفة رئيس المصلحة و إطار سامي بـ 13.8% والمتمثلة في 11 فردا لكلاهما، أما النسبة المعبرة عن وظيفة عون فهي 16.5%

المتمثل في 13 فردا، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة في المجموع الكلي هي فئة الإطارات بنسبة 78.7% وهم المسؤولون عن التسيير والتنسيق بين مختلف المصالح بمديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي.

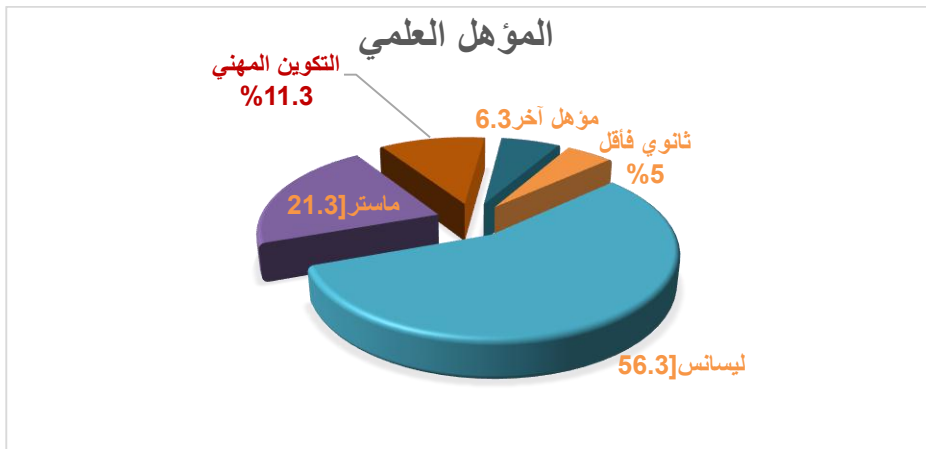
#### 4-1 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (II-08): توزيع خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.0%	4	ثانوي وأقل
56.3%	45	ليسانس
21.3%	17	ماستر
11.3%	9	مؤهل من التكوين المهني
6.3%	5	مؤهلات أخرى
100%	80	المجموع

المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

كما أن الرسم البياني التالي يبين بشكل أوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين الشكل رقم (II-05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-.25

من خلال الجدول والتمثيل البياني، يتضح أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي معظمهم حاملين لشهادات جامعية، إذ بلغ عددهم 62 فردا بنسبة 77.6% وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستثمر في الكفاءات الجامعية بهدف رفع وتحسين مستوى الخدمة لديها وهي مقسمة إلى قسمين 45 فردا حامل لمؤهل ليسانس بنسبة 56.3% و 17 فردا بمؤهل ماستر بنسبة 21.3%، تليها نسبة حاملي شهادة مؤهل التكوين المهني 11.5% و عددهم 9 أفراد و في الأخير النسبة الأقل هي نسبة فئة حملة مؤهل الثانوي المقدرة بـ 5% و عددهم 4 أفراد، وهذا يدل على أن مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي تستقطب مورد بشري ذو

مؤهلات مختلفة حيث تركز بالدرجة الأولى على حملة الليسانس و الماستر وهي الفئة التي تمكنها من ضمان التفوق لمديرية الاتصالات بالوادي والمنافسة والريادة في السوق ثم تليها فئة حملة الشهادات الأخرى للإشراف على العمل وتنفيذه على أكمل وجه.

1-5 خصائص العينة حسب الأقدمية:

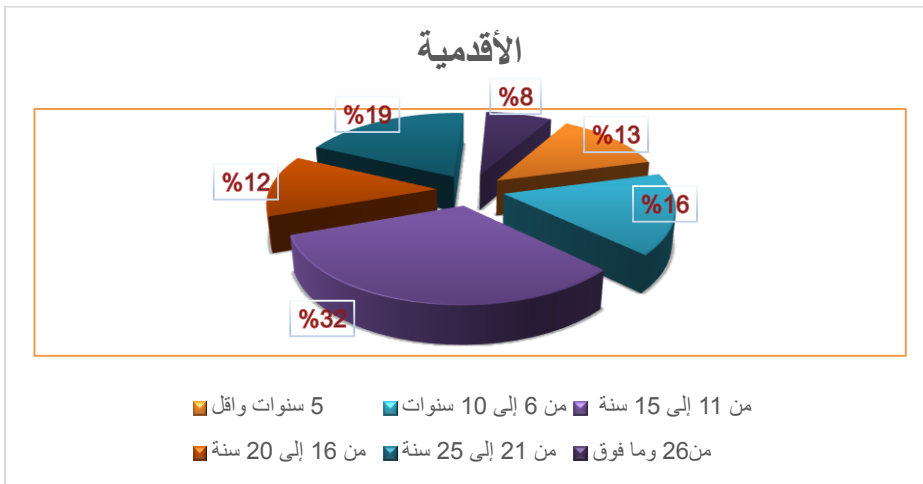
الجدول رقم (II-09): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية
12.5 %	10	5 سنوات و أقل
16.3 %	13	من 6 إلى 10 سنوات
32.5 %	26	من 11 إلى 15 سنة
12.5 %	10	من 16 إلى 20 سنة
18.8 %	15	من 21 إلى 25 سنة
7.5 %	6	من 26 وما فوق
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

كما أن الرسم البياني التالي يبين بشكل أوضح ما جاء في الجدول أعلاه

الشكل رقم (II-06): تمثيل العينة حسب الأقدمية (الخبرة)



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول والدائرة النسبية، نلاحظ توزيع النسب حسب طبيعة الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن الفئة الأكبر هي الفئة ذات أقدمية ( من 11 إلى 15 سنة ) البالغ عدد أفرادها 26 فردا بنسبة 32.5 % و هي نسبة توضح مدى الاستثمار الشبابي للمؤسسة والذي يدل على وجود طاقات وكفاءات تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التقدم و الازدهار و الاستمرارية، ونسبة 18.3 % للفئة ذات الخبرة (من 21 إلى 25 سنة) بعدد

15 فردا و التي توظف خبرتها في مساعدة الجدد من الموظفين، و13 فردا من الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 16.3% و10 افراد تبلغ خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5 % ، أما الفئة من 26 وما فوق بلغت نسبتها 7.5% فتمثلت بـ 6 أفراد.

ومن هنا نلاحظ أن أفراد الفئة ذات الأقدمية تفوق العشر سنوات تحتل نسبة 71.2%، وهذا يدل على تراكم بنسبة كبيرة من الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات لأداء العمل بطريقة صحيحة ونوعية جيدة.

### 6-1 خصائص العينة حسب مكان العمل:

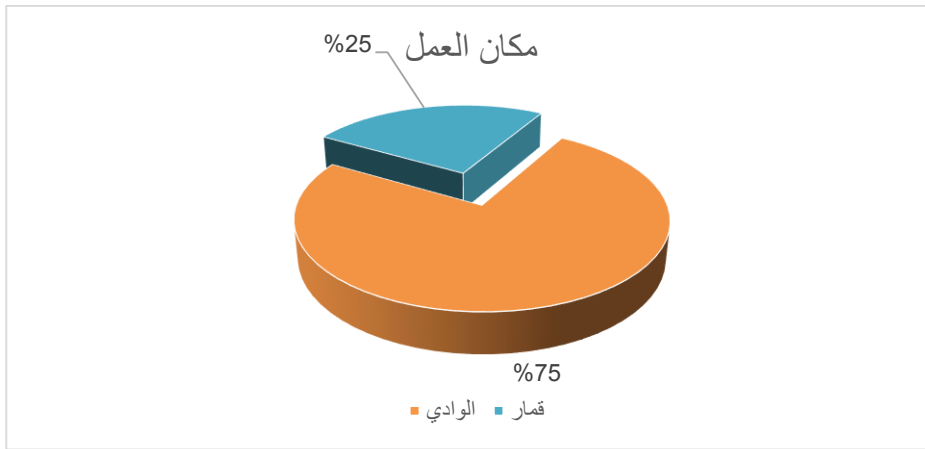
الجدول رقم (II-10): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	المكان
75%	60	الوادي
25%	20	قمار
100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

ويمكن توضيح نتائج الجدول في الدائرة النسبية الموضحة أسفله، والتي تبين توزيع العينة حسب مكان العمل

الشكل رقم (II-07): يمثل عينة الدراسة حسب المكان



المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول و الدائرة النسبية نلاحظ أن عدد المستجوبين العاملين في المديرية بالوادي بلغت نسبتهم 75 % لكونها المؤسسة الأم وتحتوي على العدد الأكبر من العاملين في حين نسبة المستجوبين العاملين بفرع قمار قدرت نسبتهم 25% وهي تمثل العدد الإجمالي للعاملين بالفرع.

2 - اختبار صدق وثبات الاستبانة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، بالإضافة إلى تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، قمنا بإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات. 1-2 **معامل الثبات**: يقيس استقرار المقياس و الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة وقد أستخدم لقياس مدى ثبات الاستبيان، ويعد ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.6 كما هو موضح في جدول رقم (II-11).

2-2 **معامل الصدق**: يدل بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستبانة تقيس ما يراد قياسه بالفعل ومدى مصداقية الأداة ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتغيري الدراسة وبيانات الاستبانة حيث يأخذ هذا المعامل قيما يتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت القيمة للواحد دل على ارتفاعها و العكس صحيح، والجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لمحوري الدراسة :

جدول رقم (II-11): يوضح صدق وثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	محاور الدراسة
0.838	0.703	46 فقرة

المصدر : إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول أعلاه حسب معيار ألفا كرونباخ نلاحظ أن درجة الاعتمادية للاستبانة بلغت نسبة ثبات 70.3% وهي نسبة ثبات جيدة لاعتماد الدراسة، كما نلاحظ من خلال معامل الصدق البالغة نسبته 83.8% أنه معامل مقبول لهاته الدراسة مما يشير إلى وجود درجة اعتمادية كبيرة للأداة المستعملة للقياس.

3- اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل {كولموكروف - سميرونوف: Kolmogorov-Smirnov}

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف-سميرونوف الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين :

$H_0$ : البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى المعنوية  $0.05 < Sig$ )

$H_1$ : البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (لا يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى المعنوية  $0.05 \geq Sig$ )

كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (II-12): إختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-wilt		المحاور
Sig	Statistic	Sig	Statistic	
0.069	0.095	0.001	0.939	الصمت التنظيمي
0.07	0.130	0.03	0.948	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرونوف ( $Sig > 0.05$ )، حيث أن القيمة الاحتمالية لمحوري الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنوية، فبالنسبة للصمت التنظيمي قيمة  $Sig = 6.9\%$  وبالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية تقدر بـ  $Sig = 7\%$ ، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تتوزع حسب التوزيع الطبيعي، وبالتالي تطبيق الاختبارات المعلمية المختلفة للإجابة على أسئلة فرضيات الدراسة.

كما أنه حسب نظرية النهاية المركزية كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويعتبر التوزيع طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فأكثر.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

يتخصص هذا المطلب بالعرض الإحصائي للنتائج اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة الذي يركز على إظهار مستوى أبعاد الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوصف الإحصائي المتضمن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما سيتم احتساب الوزن النسبي لكل فقرة و كل بعد من الأبعاد من خلال قسمة الوسط الحسابي على خمسة، حيث أن الوسط الفرضي هو (3) أي الوزن النسبي (0.60) وهذه النسبة تحدد نسبة المقبولية لمستوى الفقرة و البعد والمحور، كما سيتم التعرف على ترتيب الفقرات و الأبعاد و المحاور حسب درجة الأهمية و التأثير .

### الفرع الأول: عرض نتائج محور الصمت التنظيمي

لقد تم رصد نتائج الاستبيان في جداول حسب الأسئلة المدرجة في الإستبيان و الإجابات الناتجة عنها، و نتائج استجابات أفراد العينة في مديريه الاتصالات الجزائرية بالوادي، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج الـ spss v.25، ونشير إلى أن التحليل أعتمد سلم ليكارت الخماسي، والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1 إلى 5، وهي مقسمة إلى خمس فئات حسب الأهمية (طول الفئة 0.8).

و كانت نتائج استجابات أفراد العينة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لعبارات الصمت التنظيمي كما هو موضح في الجداول التالية حسب كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي كما يلي:

#### أ- استجابات العينة حول فقرات صمت الإذعان :

العبارات من رقم (01) إلى رقم (05) تقيس بعد صمت الإذعان، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول رقم (II-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات صمت الإذعان

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
01	الصمت الإذعائي	أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل	3.81	1.388	0.76	1	جيد
02		أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي في العمل	3.55	1.301	0.71	2	جيد
03		أحجب أفكارتي وآرائي المتعلقة بحلول لمشاكل العمل	3.21	1.229	0.64	3	مقبول
04		غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لأفقد وظيفتي	2.96	1.267	0.59	4	مقبول
05		أحجم عن مناقشة آرائي ومقترحاتي بسبب عدم جدية الإدارة في تقييم أفكار موظفيها	2.95	1.242	0.59	5	مقبول
		المستوى الكلي لبعده صمت الإذعان	3.297	0.912	0.66	مقبول	

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-14) أن العبارة (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.81) و إنحراف معياري يقدر بـ (1.388) (أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل)، و في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.55) و إنحراف معياري قيمته (1.301) (أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي في العمل)، و في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) و إنحراف معياري قيمته (1.229)، و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.96) و إنحراف معياري قيمته (1.267)، و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.95) و إنحراف معياري قيمته (1.242).

### ب- استجابات العينة حول فقرات الصمت الدفاعي

سنعرض استجابات العينة للعبارة من رقم (06) إلى رقم (11) التي تقيس بعد صمت الدفاع فيما يلي:

الجدول رقم (II-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الصمت الدفاعي

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
06	الصمت الدفاعي	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالحتي.	2.94	1.334	0.59	4	مقبول
07		لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا أتعرض للمساءلة	3.29	1.182	0.66	1	مقبول
08		أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتي	3.28	1.378	0.65	2	مقبول

09	أتغافل عن أفكار التغيير ذات الصلة بالعمل خشية ردود الفعل السلبية من مديري	2.69	1.279	0.54	6	مقبول
10	أُتجنب قول الحقائق ذات الصلة بالعمل وأفكار تحسينه لحماية نفسي.	2.85	1.323	0.57	5	مقبول
11	أحتفظ بأسرار المؤسسة بالرغم من تعرضي لضغوطات الآخرين	3.13	1.513	0.63	3	مقبول
المستوى الكلي لبعء الصمت الدفاعي		3.027	0.650	0.61	مقبول	

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-15) نلاحظ أن العبارة (07) المتمثلة في (لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا أتعرض للمساءلة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة (3.29) و إنحراف معياري يقدر بـ (1.182) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.28) و إنحراف معياري قيمته (1.378) و التي فحواها (أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتي)، و في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.13) و إنحراف معياري قيمته (1.513)، و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94) و إنحراف معياري قيمته (1.334)، و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.85) و إنحراف معياري قيمته (1.323) ، و في المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.69) و إنحراف معياري قيمته (1.279).

### ج- استجابات العينة حول فقرات الصمت الاجتماعي

ونجد عبارات هذا البعد في الفقرات من رقم (12) إلى الفقرة رقم (15) كما يلي:

الجدول رقم (II-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الصمت الاجتماعي

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المرتبة	درجة
12	الصمت الاجتماعي	أهمي المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعتها	3.50	1.331	0.70	4	جيد
13		أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة.	4.03	1.158	0.81	1	جيد
14		أهمي المعلومات المتعلقة بعملها لأنها ملكية خاصة بالمؤسسة وليس لغرض المناقشة العامة	3.65	1.332	0.73	3	جيد
15		أحجب المعلومات السرية بناءً على دوافع التعاونية	3.84	.999	0.77	2	جيد
		المستوى الكلي لبعء الصمت الاجتماعي	3.753	0.827	0.75	جيد	

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-16) أن العبارة (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.03) و إنحراف معياري قدر بـ (1.182) وهي (أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة)، و في

المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.84) و إنحراف معياري قيمته (0.999) وهي عبارة (أحجب المعلومات السريّة بناءً على دوافع التعاونية)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.65) و انحراف معياري قيمته (1.332)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.50) و انحراف معياري قيمته (1.331).

• وفي الجمل كانت نتائج استجابات أفراد العينة في مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي لعبارات الصمت التنظيمي كما هي موضحة وتكون وفق الترتيب ودرجة الأهمية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة محور الصمت التنظيمي

الأبعاد و المحاور	N	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الرتبة
صمت الإذعان	80	1.40	5.00	3.2975	91180.	0.66	مقبول	2
الصمت الدفاعي	80	1.67	5.00	3.0271	65035.	0.61	مقبول	3
الصمتا لاجتماعي	80	1.75	5.00	3.7531	82724.	0.75	جيد	1
محور الصمت التنظيمي	80	2.52	5.00	3.3592	37076.	0.67	مقبول	2

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-17) أن بعد الصمت الإجتماعي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 و إنحراف معياري قدر بـ 0.827 ، و في المرتبة الثانية جاء بعد صمت الإذعان بمتوسط حسابي قدر بـ 3.297 و إنحراف معياري قيمته 0.9118 ، و في المرتبة الثالثة جاء بعد الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.027 و إنحراف معياري قيمته 0.6503، و جاء محور الصمت التنظيمي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.3592 و إنحراف معياري قيمته 0.37076 و هو في المرتبة الثانية بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

### الفرع الثاني: عرض نتائج محور سلوك المواطنة التنظيمية

على نفس خطوات عرض نتائج الصمت التنظيمي، قمنا بعرض نتائج فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك حسب الأهمية و الرتبة كما هو موضح في الجداول التالية :

#### أ- استجابات العينة حول فقرات بعد الإيثار

وتتمثل فقراته من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (22) معبر عنها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الإيثار

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الأهمية	درجة
16	العمل	أصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم	3.69	1.37	0.74	3	حيد	
17		أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	3.44	1.27	0.67	6	حيد	
18		مستعد للعمل كبديل عن زملائي عند الضرورة	3.31	1.43	0.66	7	مقبول	
19		أرغب في تقلم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	3.61	1.16	0.72	4	حيد	
20		أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه	4.03	1.41	0.81	1	حيد	
21		أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل	3.71	1.28	0.74	2	حيد	
22		أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل	3.54	1.34	0.71	5	حيد	
		المستوى الكلي لبعء الإيثار	3.617	0.712	0.72	جيد		

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-18) نلاحظ أن العبارة (20) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة 4.03 و انحراف معياري يقدر بـ 1.41 (أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (21). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 و انحراف معياري قيمته 1.28 (أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل)، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (16). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69 و انحراف معياري قيمته 1.37، في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (19). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.61 و انحراف معياري قيمته 1.16، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (22). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 و انحراف معياري قيمته 1.34، في المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (17). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.44 و انحراف معياري قيمته 1.27، في المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم (18). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.31 و انحراف معياري قيمته 1.43.

#### ب- استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة

بعد الكياسة جعلنا فقراته من العبارة رقم 23 إلى العبارة رقم 27، والذي تكون ترجمته كالتالي:

الجدول رقم (II-19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الكياسة

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الأهمية	درجة
23	الكياسة	أجذب خلق المشاكل بين زملائي في العمل	3.74	1.28	0.78	1	حيد	
24		أقوم بمشاوره زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر بهم	3.43	1.14	0.68	3	حيد	
25		أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها	3.61	1.36	0.72	2	حيد	

مقبول	4	0.66	1.44	3.34	أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل	26
مقبول	5	0.64	1.36	3.22	أفترح أفكار مفيدة للزملاء تفيدهم في العمل الجماعي و فرق العمل	27
جيد		<b>0.69</b>	<b>0.836</b>	<b>3.469</b>	المستوى الكلي لبعده الكياسة	

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-19) نلاحظ أن العبارة (23) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة 3.74 و إنحراف معياري يقدر بـ 1.28 (أبتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل)، و في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.61 و إنحراف معياري قيمته 1.28 (أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها)، و في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.43 و إنحراف معياري قيمته 1.14، و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.34 و إنحراف معياري قيمته 1.44، و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.22 و إنحراف معياري قيمته 1.36.

### ج- استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية

وكانت فقرات بعد الروح الرياضية من العبارة رقم 28 إلى العبارة رقم 33، تكون ترجمته كالتالي:

الجدول رقم (II-20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الروح الرياضية

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المرتبة	الأهمية
28	الروح الرياضية	أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من الآخرين أثناء العمل	3.45	1.34	0.69	4	جيد
29		لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية.	3.40	1.35	0.68	5	مقبول
30		أتسامح مع من يسيء إلي في العمل و ينتقدي	3.38	1.23	0.67	6	مقبول
31		التزم بحدودي و لا أتجاوزها مع زملائي في العمل.	3.64	1.25	0.73	2	جيد
32		أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل	3.56	1.37	0.71	3	جيد
33		أخبر عن الأخطاء عندما أجدتها داخل المؤسسة.	3.78	1.29	0.76	1	جيد
		المستوى الكلي لبعده الروح الرياضية	<b>3.53</b>	<b>0.608</b>	<b>0.70</b>		جيد

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-20) نلاحظ أن العبارة (33) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة 3.78 و إنحراف معياري يقدر بـ 1.29 (أخبر عن الأخطاء عندما أجدتها داخل المؤسسة)، و في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 و إنحراف معياري قيمته 1.25 (التزم بحدودي و لا

أتجاوزها مع زملائي في العمل)، كما أنه في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (32). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.56 و إنحراف معياري قيمته 1.37، و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (28). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.45 و إنحراف معياري قيمته 1.34، أما المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (29). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 و إنحراف معياري قيمته 1.35، و في المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (30). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 و إنحراف معياري قيمته 1.23.

### د- إستجابات العينة حول فقرات بعد الضمير الحي

فقرات بعد الضمير الحي من العبارة رقم 34 إلى العبارة رقم 40، تكون ترجمته كالتالي:

الجدول رقم (II-21): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الضمير الحي

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الأهمية	درجة
34	المؤسسة	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة و أقوم بتنفيذها	3.74	1.36	0.75	3	حيد	
35		أسعى إلى تحسين و تطوير نتائج المؤسسة بقدر الإمكان	3.90	1.19	0.78	1	جيد	
36		أحافظ على سمعة المؤسسة الذي أعمل بها	3.86	1.36	0.77	2	جيد	
37		أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	3.50	1.23	0.70	5	حيد	
38		أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل المؤسسة	3.46	1.39	0.69	6	حيد	
39		ألتزم الجدية في أداء المهام الوظيفية	2.91	1.47	0.58	7	مقبول	
40		أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل	3.54	1.40	0.71	4	حيد	
		المستوى الكلي لبعء الضمير الحي	3.558	0.715	0.71		جيد	

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-21) نلاحظ أن العبارة (35) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة 3.90 و إنحراف معياري يقدر بـ 1.19 (أسعى إلى تحسين و تطوير نتائج المؤسسة بقدر الإمكان)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (36). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 و إنحراف معياري قيمته 1.36 (أحافظ على سمعة المؤسسة الذي أعمل بها)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (34). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74 و إنحراف معياري قيمته 1.36، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (40). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 و إنحراف معياري قيمته 1.40، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (37). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50 و إنحراف معياري قيمته 1.23، أما المرتبة السادسة احتلتها الفقرة رقم (38). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.46 و إنحراف معياري قيمته 1.39، ثم جاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (39). بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.91 و إنحراف معياري قيمته 1.47.

هـ - إستجابات العينة حول فقرات السلوك الحضاري

بعد السلوك الحضاري من العبارة رقم 41 إلى العبارة رقم 46، تكون ترجمته كالتالي:

الجدول رقم (II-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد السلوك الحضاري

الرقم	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	الأهمية
41	السلوك الحضاري	أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	3.33	1.46	0.67	5	مقبول
42		التزم الموضوعية والحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة	3.70	0.92	0.79	4	جيد
43		أحرص على الحضور الفاعل للاجتماعات التي تعقد بالمؤسسة	4.05	1.12	0.81	3	جيد
44		أشارك بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل	4.06	0.92	0.81	2	جيد
45		أستغل وقتي للقيام بالعمل بتقديم أفضل أداء.	4.05	1.10	0.81	3	جيد
46		أبادر بتبليغ مسؤولي المباشر مسبقا ، حين يتعذر عليّ الحضور للعمل،	4.33	1.12	0.87	1	ممتاز
		المستوى لبعده السلوك الحضاري	3.918	0.587	0.78		جيد

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول رقم (II-22) نلاحظ أن العبارة (40) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة 4.33 و إنحراف معياري يقدر بـ 1.12 (أبادر بتبليغ مسؤولي المباشر مسبقا، حين يتعذر عليّ الحضور للعمل)، و في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (44). بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06 و إنحراف معياري قيمته 0.92 (أشارك بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل)، و في المرتبة الثالثة جاءت الفقرتين رقم (43) و رقم (45). بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 و إنحراف معياري قيمته على التوالي 1.10 و 1.12، و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (42). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70 و إنحراف معياري قيمته 0.92، وكما أنه حققت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (41). بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33 و إنحراف معياري قيمته 1.46.

• وفي الجمل كانت نتائج إستجابات أفراد العينة في مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية كما هي موضحة وفق الترتيب ودرجة الأهمية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لحوار سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد و الحوار	N	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	المرتبة
الإيثار	80	2.29	5.00	3.6179	71221.	0.723	جيد	2
الكمياء	80	1.80	5.00	3.4694	83619.	0.693	جيد	5

4	جيد	0.706	60843.	3.5333	5.00	2.33	80	الروح الرياضية
3	جيد	0.712	71598.	3.5589	5.00	2.43	80	الضمير الحي
1	جيد	0.784	58701.	3.9187	5.00	2.50	80	السلوك الحضاري
	جيد	0.724	48650.	3.6196	5.00	2.78	80	محور سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-23) أن بعد السلوك الحضاري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.9187 و إنحراف معياري قدر بـ 0.587 ، و في المرتبة الثانية جاء بعد الإيثار بمتوسط حسابي قدر بـ 3.6179 و إنحراف معياري قيمته 0.7122 ، أما في المرتبة الثالثة جاء بعد الضمير الحي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5589 و إنحراف معياري قيمته 0.7159، و في المرتبة الرابعة احتلها بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5333 و إنحراف معياري قيمته 0.6084، كما انه في المرتبة الخامسة جاء بعد الكياسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.4694 و إنحراف معياري قيمته 0.83619، و جاء محور سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6196 و إنحراف معياري قيمته 0.4865 وهو في المرتبة الأولى بالنسبة لمحور الصمت التنظيمي.

### الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيات

حيث يتم عرضها كالتالي:

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يساهم الصمت التنظيمي في تفعيل السلوك لدى موظفي مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي ، والتي يمكن صياغتها من خلال الفرضيات التالية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

يمكن صياغة الأثر بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما مبينة في الجدول أسفله للتحقق من الفرضية:

الجدول رقم (II-24): يمثل معادلات الانحدار الخطي البسيط بين محوري الدراسة

الصمت التنظيمي	
سلوك المواطنة التنظيمية	$y=3.704-0.025x$

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

1-1- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1-  $H_0$ : لا تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $T$  للتحقق من توفر الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث و التي تظهر نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-25): يمثل اختبار  $T$  لمعرفة توفر الصمت التنظيمي بأبعاده

المحور	قيمة T	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	-8.99	0.000
الصمت الدفاعي	-12.64	0.000
الصمت الاجتماعي	-9.86	0.000
الصمت التنظيمي	قيمة T	مستوى الدلالة
	7.378	0.000

المصدر: اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

1-1-2 الفرضية الفرعية الثانية :

2-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.  
و الجدول التالي يوضح نتائج علاقة الأثر والارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و يمكن توضيحها كما يلي :

الجدول رقم (II-26): يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

سلوك المواطنة الصمت التنظيمي	الايثار	الكياسة	الروح الرياضية	الضمير الحي	السلوك الحضاري
صمت الإذعان	-0.207	-0.352**	-0.223*	-0.423**	-0.228*
الصمت الدفاعي	0.043	0.189	0.019	0.163	0.163
الصمت الاجتماعي	-0.105	0.160	0.310**	0.281*	0.224*

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

1-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة : من الجدول أعلاه نتحقق من الفرضية الثالثة

3-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

1-4-1 الفرضية الفرعية الرابعة: و من الجدول رقم (II-26) نُحقق الفرضية الرابعة

4- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى

العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من الجدول رقم (II-26) أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.05) باتجاه سالب لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ارتباط عكسية بين صمت الإذعان و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كما يظهر نفس الجدول قيمة معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.05) باتجاه موجب لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، بالنسبة لصمت الدفاعي مع بعد الكياسة و الضمير الحي و السلوك الحضاري في حين هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين صمت الدفاعي و الأبعاد المتبقية لسلوك المواطنة التنظيمية. كما يتبين من الجدول أن قيمة أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.05) باتجاه سالب لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية وسالبة، بالنسبة لعلاقة بعد الصمت الاجتماعي ببعد الإيثار أما علاقة الارتباط ببقية الأبعاد فهي طردية ضعيفة بين الصمت الاجتماعي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتبقية.

كما يمكن صياغة الأثر بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما مبينة في الجدول أسفله

للتحقق من الفرضيات السابقة:

الجدول رقم (II-27): يمثل معادلات الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد محوري الدراسة

المواطنة سلوك	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	الضمير الحي	السلوك الحضاري
صمت الإذعان	$Y=4.53-0.62*X$	$Y=4.53-0.38*X$	$Y=4.02-0.15*X$	$Y=4.65-0.33*X$	$Y=4.40-0.15*X$
الصمت الدفاعي	$Y=2.88+0.04*X$	$Y=2.52+0.15*X$	$Y=3.48+0.02*X$	$Y=3.01+0.15*X$	$Y=3.47+0.18*X$
الصمت الاجتماعي	$Y=3.31+0.12*X$	$Y=3.2+0.16*X$	$Y=2.68+0.23*X$	$Y=2.6+0.24*X$	$Y=3.32+0.16*X$

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

و الجدول التالي يبين العلاقة بين محوري الدراسة

الجدول رقم (II-28): يمثل معاملات الارتباط بين محوري الدراسة

	الصمت التنظيمي	سلوكيات المواطنة التنظيمية
الصمت التنظيمي	امعامل الارتباط بيرسن	-0.019
	Sig. (2-tailed)	.867
	عدد أفراد العينة	80

سلوكيات المواطنة التنظيمية	امعامل الارتباط بيرسن	-0.019	1
	Sig. (2-tailed)	.867	
	عدد أفراد العينة	80	80

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد الصمت التنظيمي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ( $R = -0.019$ ) حيث نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بين المتغيرين المستقل و التابع غير دالة إحصائيا.

### 1-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، للسن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الاقدمية ).

استخدامنا اختبار **T** واختبار التباين الأحادي **ANOVA** لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتحقق من عدم وجود فروق حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، للسن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الاقدمية )، والتي تظهر نتائجها في الجداول الموالية حسب كل متغير:

أ- اختبار الفروق بالنسبة متغير الجنس: للتحقق من الفرضية التالية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي يعزى لمتغير الجنس.

ظهرت النتائج حسب اختبار **T** لمعرفة الفروق كما يلي:

الجدول رقم (II-29): يمثل اختبار T لمعرفة الفروق في حالة متغير-الجنس-

اختبار العينات المستقلة										
		اختبار Levene' للفروقات		اختبار ت للفروقات المتساوية المفترضة						
		ف	مستوى الدلالة،	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة (2-tailed)	فرق المتوسط	مستوى الخطأ	فاصل فترة الثقة بين 95% الفرق	
									المنخفض	المرتفع
الصمت التنظيمي	الفروقات المتساوية المتساوية	9.931	.002	-1.052-	78	.296	-.10437-	.09920	-.30186-	.09312
	الفروقات غير المتساوية			-1.613-	70.552	.111	-.10437-	.06470	-.23339-	.02465

المصدر : مخرجات برنامج SPSS-V.25

ب- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن : للتحقق من الفرضية التالية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير السن.

ظهرت النتائج حسب اختبار ANOVA لمعرفة الفروق الموجودة في عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (II-30): اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعزى لمتغير-السن-

#### ANOVA

الصمت التنظيمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.936	3	.312	2.389	.075
داخل المجموعات	9.924	76	.131		
المجموع	10.860	79			

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى لمتغير السن

ج- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة : للتحقق من الفرضية التالية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى لمتغير الوظيفة.

ظهرت النتائج حسب اختبار ANOVA لمعرفة الفروق كما يلي:

الجدول رقم (II-31): اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعزى لمتغير- الوظيفة -

#### ANOVA

الصمت التنظيمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.287	5	.657	6.424	.000
داخل المجموعات	7.573	74	.102		
المجموع العام	10.860	79			

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي تعزى لمتغير الوظيفة

د- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : للتحقق من الفرضية التالية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ظهرت النتائج حسب اختبار ANOVA لمعرفة الفروق كما يلي :

الجدول رقم (II-32): اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعزى لمتغير-المؤهل العلمي -

#### ANOVA

الصمت التنظيمي	الصمت			
	مستوى الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية
بين المجموعات	.254	1.367	.184	4
داخل المجموعات			.135	75
المجموع			10.860	79

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بمديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

هـ- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية: للتحقق من الفرضية التالية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى لمتغير الأقدمية.

ظهرت النتائج حسب اختبار ANOVA لمعرفة الفروق كما يلي :

الجدول رقم (II-33): اختبار التباين الأحادي ANOVA لأفراد عينة الدراسة لمعرفة الفروق تعزى لمتغير-الأقدمية -

#### ANOVA

الصمت التنظيمي	الصمت			
	مستوى الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية
بين المجموعات	.021	2.844	.350	5
داخل المجموعات			.123	74
المجموع			10.860	79

المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بمديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي تعزى لمتغير الأقدمية.

## المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

فيما يأتي سنحاول تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال مناقشة نتائج استجابات أفراد العينة لفقرات و أبعاد محوري الدراسة و نتائج اختبار الفرضيات.

## الفرع الأول : مناقشة نتائج استجابات العينة

في البداية سنقوم بتحليل وتفسير استجابات العينة لفقرات وأبعاد محوري الدراسة

## أولاً : مناقشة نتائج استجابات العينة حول محور الصمت التنظيمي

## 1- مناقشة نتائج استجابات العينة حول بعد الصمت الإذعان

يتضح من خلال الجدولين رقم (14-II) و(17-II) لاستجابات أفراد العينة لبعء صمت الإذعان أن المتوسط الحسابي بلغ (3.297) و الذي كان أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يعني وجود صمت الإذعان بين أفراد العينة المدروسة بمستوى نسبي للبعء مقدر بـ(0.66) ، حيث حصلت الفقرة رقم (01) على أعلى نسبة 76 % وهذا يعني أن أفراد العينة يحتفظون بأي أفكار للتحسينات لأنفسهم بسبب العوائق التي تواجههم في العمل، كما حصلت كل من الفقرتين رقم (04) و (05) على مستوى أقل من الفرضي حيث بلغ مستوى القبول 59% ومتوسط حسابي على التوالي (2.96) و (2.95) ، مما يعني أن أغلب العاملين لا يجمعون عن طرح أفكارهم بسبب عدم جدية الإدارة و لا يمتنعون عن التحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا يفقدون وظيفتهم.

## 2- مناقشة نتائج استجابات العينة حول بعد الصمت الدفاعي

تفسر لنا نتائج الجدولين رقم (15-II) و (17-II) لاستجابات أفراد العينة لبعء الصمت الدفاعي أن المتوسط الحسابي للبعء الذي بلغ (3.027) و الإنحراف المعياري له و الذي كان أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يعني وجود للصمت الدفاعي بين أفراد العينة المدروسة بمستوى نسبي مقبول يقدر بـ(0.61) ، حيث حصلت الفقرة رقم (07) على درجة أهمية أعلى بنسبة تقدر بـ 67% مما يشير إلى أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي لا يميلون إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا يتعرضون للمساءلة، في حين حققت الفقرة رقم (09) أقل أهمية حيث بلغت نسبة قبولها 54% بمتوسط حسابي (2.69) أصغر من المتوسط الافتراضي (3) مما يفسر لنا الباحثين لا يتغافلون عن أفكار التغيير ذات الصلة بالعمل خشية ردود الفعل السلبية من مديريهم.

## 3- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد الصمت الاجتماعي

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدولين رقم (II-16) و (II-17) لاستجابات أفراد العينة لبعده الصمت الاجتماعي أن المتوسط الحسابي للبعد البالغ (3.753) و الذي جاء أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يشير إلى وجود الصمت الاجتماعي بشكل عال بين أفراد العينة المدروسة بمستوى نسبي جيد يقدر بـ (0.75)، حيث حصلت الفقرة رقم (13) على درجة أهمية أعلى بنسبة تقدر بـ 81% و بمتوسط حسابي قدر بـ (4.03) و إنحراف معياري قدر بـ (1.182) مما يشير إلى أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي يرفضون الكشف عن المعلومات التي قد تضر بمؤسستهم، في حين حققت الفقرة رقم (12) أقل درجة في الأهمية بين فقرات بعد الصمت الاجتماعي و التي بلغت نسبة تأثيرها 70% بمتوسط حسابي (3.50) و إنحراف معياري قيمته (1.331) و هو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يفسر أن العاملين يقومون بحماية المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعتها و منه يمكننا القول أن العاملين بمديرية الاتصالات الجزائرية يمارسون الصمت الايجابي.

• وفيما يلي نأتي إلى التفسير الإجمالي للنتائج على المستوى الكلي للمحور المتعلقة بالصمت التنظيمي كما وردت في الجدول رقم (II-17)، حيث حقق المحور متوسط حسابي قدر بـ (3.3592) مما يشير إلى وجود الصمت التنظيمي بين الأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي بانحراف معياري بلغ (0.37076) ووزنه النسبي قدر بـ 67% مما يؤكد وجود الصمت التنظيمي؛ والملاحظ أن بعد الصمت الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.75) و إنحراف معياري قدر بـ (0.827) بوزن نسبي يساوي 75% و هي نسبة عالية مقارنة ببقية الأبعاد لمحور الصمت التنظيمي مما يفسر ميل أفراد العينة للصمت الاجتماعي الإيجابي، ثم يأتي في المرتبة الثانية بعد صمت الإذعان بمتوسط حسابي قدر بـ (3.297) و بدرجة أهمية نسبتها 66% و في المرتبة الأخيرة يأتي بعد الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.027) و درجة أهمية 61% أي أن أغلب الموظفين لا يجمعون عن الإبداء بأرائهم خوفا من فقدان منصبهم.

## ثانيا : مناقشة نتائج إستجابات العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

وفيما يلي سنحلل و نناقش استجابات العينة لكل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

## 1- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد الإيثار

يتضح من خلال الجدول رقم (II-18) أن بعد الإيثار سائد بمستوى مرتفع في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي بمتوسط حسابي 3.61 ودرجة أهمية عالية نسبتها 72%، حيث يتضح العاملين يتعاونون مع رؤسائهم لأداء الأعمال على أحسن وجه، و يميلون إلى الاتصال والتنسيق مع الزملاء في العمل والأصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم وهذا يفسر على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالرغبة في العمل كفريق لإتمام العمل بينهم .

## 2- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد الكياسة

يتضح من خلال الجدول رقم (II-19) أن بعد الكياسة سائد بدرجة متوسطة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي بمتوسط حسابي 3.46 حيث بلغت درجة الأهمية و التأثير نسبة 69%، حيث أن الموظفين يتجنبون خلق المشاكل بين الزملاء في العمل ويحاولون دائما ذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها ومستواها ويقومون بمشاوره زملائهم في المؤسسة اذا كانت قراراتهم تؤثر بهم وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة ايجابيين في وظائفهم.

## 3- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد الروح الرياضية

يتضح من خلال الجدول رقم (II-20) أن بعد الروح الرياضية سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي بمتوسط حسابي 3.53 ووزن نسبي 70%، مما يفسر أن يمارسون سلوك الروح الرياضية حيث أنهم يجربون عن الأخطاء عندما يجدها داخل المؤسسة أنهم يلتزمون حدودهم ولا تجاوزونها مع الزملاء في العمل وهذا ما عبرت عنه فئة نسبتها بين 73% و 76%، كما أن الفئة التي تتقبل النصح والتوجيه من جميع زملاء في العمل كانت نسبتها 71%، وكما أنهم يتساحون مع من يسيء إليهم في العمل وهذا ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالروح الرياضية من خلال تقبل النقد والاعتراف بالأخطاء.

## 4- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد الضمير الحي

يمكننا أن نفسر من خلال الجدول رقم (II-21) أن بعد الضمير الحي سائد بدرجة مرتفع في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.71 بدرجة أهمية وزنها النسبي 71%، حيث أن أغلب العاملين يسعون إلى تحسين وتطوير نتائج المؤسسة بقدر الإمكان ويحافظ الموظف فيها على سمعة المؤسسة التي يعمل بها ويحترم أنظمة وتعليماتها ويقوم بتنفيذها فهو يعمل جاهدا لتطوير مهاراته من اجل تجويد العمل و يتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي مع الحرص على حضور

الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل ملتزما الجدية في أداء المهام الوظيفية. و هذا ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بضمير حي في العمل.

### 5- مناقشة نتائج إستجابات العينة حول بعد السلوك الحضاري

و من خلال الجدول رقم (22-II) تفسر لنا النسبة 78% لمستوى بعد السلوك الحضاري أن أفراد العينة لهم نظرة إيجابية جيدة لهذا السلوك فهو سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي. بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.58. كما تشير النسب المئوية إلى أن الموظفين في عينة الدراسة يحرصون على الحضور الفاعل للاجتماعات التي تعقد بالمؤسسة و يبادرون بتبليغ مسؤوليهم المباشر مسبقا، حين يتعذر عليهم الحضور للعمل كما أنهم يستغلون الوقت للقيام بالعمل بتقديم أفضل أداء. بمشاركة المقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل ملتزمين الموضوعية والحياد عند الحديث عن الخصائص المؤسسة.

● و في الأخير نصل إلى تفسير نتائج استجابات أفراد العينة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بناء على النتائج السالف ذكرها في الجدول رقم (23-II) النتائج تشير إلى أن الأفراد العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائرية الوادي يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع لكل من الأبعاد الخمسة: حيث يحتل سلوك الحضاري الصدارة بنسبة 78% ثم بقية الأبعاد بنسب متقاربة وجيدة فكل الأبعاد موجودة بشكل إيجابي من بعد الإيثار، الكياسة إلى بعد الروح الرياضية وبعد الضمير الحي .

والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام 3.61 وانحراف معياري 0.48 و الوزن النسبي 72% وهو مستوى مرتفع في العينة محل الدراسة.

### الفرع الثاني : مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات:

أولا : مناقشة نتائج اختبار الفرضيات : و سندرجها فيما يلي:

#### 1-1- الفرضية الرئيسية الاولى :

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (II-28): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية أن معامل الارتباط ( $R=-0.019$ ) ضعيف وباتجاه عكسي، وحسب الجدول (II-28) كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط ( $y=3.704-0.025x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- **التفسير:** لقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة أثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي بحكم أن الإحصائيات أظهرت وجود علاقة تأثير ضعيفة جدا وعكسية وليس لها دلالة معنوية وهذا يؤكد اعتماد المؤسسة عينة البحث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة ويرجع أيضا للثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وهي العمل اليومي المتعارف عليه ، حيث ان الموظف يعمل بشكل روتيني وبدون دافع. وهذا نتيجة ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية: سنقوم بمناقشة إختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها:

2-1 الفرضية الفرعية الأولى: مدى توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2-1-1: صمت الإذعان:

$H_0$ : لا يتوفر بعد صمت الإذعان لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد صمت الإذعان لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

• يتضح من الجدول رقم (II-25): (الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة) أن قيمة t المحسوبة تساوي

- 8.99 و مستوى الدلالة لبعء صمت الإذعان يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05

وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$  أي أنه يتوفر بعد صمت الإذعان لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

2-1-2: الصمت الدفاعي:

$H_0$ : لا يتوفر بعد الصمت الدفاعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد الصمت الدفاعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- يتضح من الجدول رقم (II-25): (الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة) أن قيمة t المحسوبة تساوي

12.64- و مستوى الدلالة لبعء الأصالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية  $H_1$  الفرضية ونرفض  $H_0$  أي أنه يتوفر بعد الصمت الدفاعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.

### 2-1-3 الصمت الاجتماعي:

$H_0$ : لا يتوفر بعد الصمت الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.  
 $H_1$ : يتوفر بعد الصمت الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.

يتضح من الجدول رقم (II-25): (الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة) أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.86- ومستوى الدلالة لبعء الصمت الدفاعي يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه يتوفر بعد الصمت الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.

### 2-1-4 تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.  
 $H_1$ : تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.

يتضح من الجدول رقم (II-25): (الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة) أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.378 ومستوى الدلالة لمتغير الصمت التنظيمي يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%.

### 2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوي 5%.  
 $H_1$ : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة للاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوي 5%.

• يتضح من الجدول رقم (II-27): (الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة أو الارتباط بين صمت الإذعان وبعء الإيثار أن معامل الارتباط  $R = (-0.207)$  ضعيف و باتجاه سالب، و حسب الجدول رقم (II-27): كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.15-0.32x)$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$

ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الإيثار في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج إختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الكياسة أن معامل الارتباط  $R = (-0.352)$  ضعيف وسالب وحسب نفس الجدول كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.53-0.32x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الكياسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

- يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج إختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الروح الرياضية أن معامل الارتباط  $(R = -0.223)$  ضعيف، وسالب وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.02-0.15x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الروح الرياضية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

- الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج إختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الضمير الحي أن معامل الارتباط  $(R = -0.423)$  سالب، كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.65-0.33x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الضمير الحي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

- يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج إختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد السلوك الحضاري أن معامل الارتباط  $(R = -0.228)$  ضعيف وباتجاه سالب، وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.40-0.15x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد السلوك الحضاري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

❖ وما سبق يتضح انه لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة للاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة أو الارتباط بين صمت الإذعان وبعد الإيثار أن معامل الارتباط  $R = (-0.207)$  ضعيف و باتجاه سالب، و حسب الجدول رقم (27-II): كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.15-0.32x)$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الإيثار في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الكياسة أن معامل الارتباط  $R = (-0.352)$  ضعيف وسالب و حسب نفس الجدول كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.53-0.32x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الكياسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الروح الرياضية أن معامل الارتباط  $R = (-0.223)$  ضعيف، وسالب وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.02-0.15x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الروح الرياضية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد الضمير الحي أن معامل الارتباط  $R = (-0.423)$  سالب، كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=4.65-0.33x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد الضمير الحي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الإذعان وبعد السلوك الحضاري أن معامل الارتباط ( $R = -0.228$ ) ضعيف وباتجاه سالب، وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y=4.40-0.15x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وبعد السلوك الحضاري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

❖ وما سبق يتضح انه لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وأبعاد سلوك المواطنة

التنظيمية عند مستوى معنوية 5%

#### 2-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الدفاعي وبعد الإيثار أن معامل الارتباط ( $R = 0.043$ ) ضعيف وباتجاه موجب، وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y=2.88+0.04x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين صمت الدفاعي وبعد الإيثار في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الدفاعي وبعد الكياسة أن معامل الارتباط ( $R = 0.189$ ) ضعيف وموجب وحسب نفس الجدول كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y=2.52+0.15x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وبعد الكياسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الدفاعي وبعد الروح الرياضية ، أن معامل الارتباط ( $R = -0.019$ ) ضعيف وموجب، والذي كانت فيه معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y=3.48+0.02x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي

أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وبعد الروح الرياضية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين صمت الدفاعي وبعد الضمير الحي أن معامل الارتباط ( $R = 0.163$ ) ضعيف وموجب، وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y = 3.01 + 0.18x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وبعد الضمير الحي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الدفاعي وبعد السلوك الحضاري أن معامل الارتباط ( $R = 0.163$ ) ضعيف وباتجاه موجب، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، كانت ( $y = 3.47 + 0.18x$ ). وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وبعد السلوك الحضاري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

❖ وما سبق يتضح أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

## 2-5 الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

• يتضح من الجدول رقم (II-27): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي وبعد الإيثار أن معامل الارتباط ( $R = -0.105$ ) ضعيف وباتجاه سالب، وحسب الجدول نفسه كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، ( $y = 3.31 + 0.12x$ ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وبعد الإيثار في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول السابق الذكر الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي وبعد الكياسة أن معامل الارتباط ( $R = 0.160$ ) ضعيف وموجب وكانت فيه معادلة الانحدار الخطي البسيط

بين المتغيرين،  $(y=3.2+0.16x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وبعد الكياسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي وبعد الروح الرياضية وأن معامل الارتباط  $(R=0.310)$  ضعيف وموجب، وحسب الجدول نفسه كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=2.68+0.23x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وبعد الروح الرياضية في مديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي وبعد الضمير الحي أن معامل الارتباط  $(R=0.281)$  ضعيف وموجب، معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كانت  $(y=2.6+0.24x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وبعد الضمير الحي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

• يتضح من الجدول رقم (27-II): الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي وبعد السلوك الحضاري أن معامل الارتباط  $(R=0.224)$  ضعيف وباتجاه موجب، وحسب الجدول ذاته كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين،  $(y=3.32+0.16x)$  وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وبعد السلوك الحضاري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

❖ **ومما سبق يتضح أنه لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين الصمت الاجتماعي وابعاد سلوك**

**المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%**

## **6-2 الفرضية الفرعية السادسة:**

**$H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية

لولاية الوادي تعزى بالمتغيرات الاسمية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية)

سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بها.

## 2-6-1 اختبار الفروق حسب الجنس

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس.

• حسب الجدول رقم (II-29): (الذي يبين نتائج اختبار T) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.002$ ) وهي اقل من (قيمة الدلالة المعتمدة، 0.05) و بالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس..

## 2-6-2 اختبار الفروق حسب السن

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير السن.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير السن .

• حسب الجدول رقم (II-30): الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير السن، حيث أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.075$ ) أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$

• أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير السن .

## 2-6-3 اختبار الفروق حسب الوظيفة

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين الموظفين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين الموظفين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الوظيفة .

• يتضح من الجدول رقم (II-31): الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين الموظفين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الوظيفة ، حيث أن مستوى الدلالة ( Sig=0.000 ) ( اقل من 0.05 ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الوظيفة

#### 2-6-4 اختبار الفروق حسب المستوى التعليمي

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

• يتضح من الجدول رقم (II-32): الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. حيث أن مستوى الدلالة ( Sig=0.254 ) ( أكبر من 0.05 ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### 2-6-5 اختبار الفروق حسب الأقدمية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الأقدمية.  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغير الأقدمية .

• يتضح من الجدول رقم (II-33) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى لمتغير الأقدمية . حيث أن مستوى الدلالة ( Sig=0.021 ) ( اقل من 0.05 ) وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي تعزى لمتغير الأقدمية .

## ❖ تحليل الفرضية الفرعية السادسة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية)

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى لمتغيرات الاسمية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية).

- بناء على اختبار T للفرضية الفرعية الأولى واختبار ANOVA للفرضيات الثانية والثالث والرابعة والخامسة نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$  ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية ( السن، المستوى التعليمي) نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي تعزى للمتغيرات الاسمية (الوظيفة، الأقدمية )

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي محل الدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط بيرسن، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار T، اختبار ANOVA) حيث تم التوصل إلى أنه تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي بالإضافة إلى عدم وجود علاقة أثر بين هذا الأخير وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

خاتمة

إن المنظمات اليوم تسعى جاهدة لمواجهة الصمت التنظيمي من خلال التقليل من حدته على الموظفين للحفاظ على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية:

### • هل للصمت التنظيمي اثر في سلوك المواطنة لدى العاملين في مؤسسة المديرية العملية

#### لاتصالات الجزائرية لولاية الوادي؟

ولالإجابة عليها قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ( المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل الانحدار....) من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الإشكالية، لإظهار علاقة أثر كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائرية لولاية الوادي.

و فيما يأتي سنوضح بشكل إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها قد تواجه الصمت التنظيمي بالمؤسسة وتحافظ على سلوك المواطنة التنظيمية ، و في الأخير نقترح بعض الآفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا.

#### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند معنوية 5% .
- عدم توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي ) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، الضمير الحي ، السلوك الحضاري ) عند مستوى معنوية 5% لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي .

- - توافر للصمت التنظيمي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي).
  - - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الصمت التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية يعزى للمتغيرات الاسمية ( الوظيفة، الأقدمية).
  - - محافظة المؤسسة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديها من خلال تغلب المؤسسة محل الدراسة على الصمت التنظيمي داخلها وذلك نظرا لروح المشاركة والانتماء الوظيفي وتشجيع الاتصال الإداري لدى موظفيها.
  - عدم تأثير الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية رغم توافره في المؤسسة محل الدراسة.
  - وجود علاقة تأثير عكسية بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية مما يعني قبول الفرضية الأولى أي عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✍️ توصيات الدراسة: بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح التوصيات التالية:
- ضرورة قيام الإدارة العليا بفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم أكثر في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح لأن الدراسة توصلت إلى ضعف دعم الرؤساء في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها لزيادة استغلال الضمير الحي والروح الرياضية لدى العاملين .
  - تشجيعهم على طرحها من خلال وضع الأساس وخلق الحوار وتبادل الأفكار بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.
  - المواظبة على استضافة الموظفين في ورش العمل من أجل تحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.
  - توفير الأساس اللازم للتعبير عن الأفكار والآراء من قبل الموظفين وتحديد المواهب ونقل قدرات الأفراد وتحويلهم إلى فرصة محتملة.
  - مع ضرورة زيادة الترحيب بالأفكار البناءة و الاقتراحات الإبداعية جنبا إلى جنب مع نظام المكافأة المناسبة.

- ترسيخ الثقة بين الأفراد، لأن عدم وثوق الموظفين بالمديرين يمكن إرسال بعض المعلومات المفقودة أو غير الصحيحة أو عدم إجرائها لاعتقادهم أن المعلومات يمكن أن يُنظر إليها على أنها سلبية وخطيرة.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الموظفين للتحدث والتعبير، وفي هذا المناخ سيتطوع الموظفون للمساهمة في رفع مكانة المنظمة وتطويرها.

**آفاق الدراسة:** إدراكنا منّا بأن البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كآفاق للدراسة في

بحوث قادمة:

- واقع سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التربوية التعليمية الجزائرية.
- أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- انعكاسات الصمت التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1) د.عبد الحميد عيد المجيد البداوي ،أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي التخطيطي للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام spss ، عمان ،دار الشروق، الطبعة الأولى ، الاصدار الثالث ،2007.
  - 2) غني دحام تناي الزبيري ،إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان، 2015
- الرسائل والاطروحات الجامعية:
- 3) الزهراني،عبد الواحد الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية.رسالة ماجستير غير منشوره.قسم الادارة التربوية .والتخطيط،كلية التربية ، جامعة أم القرى،مكة المكرمة ه1424.
  - 4) تآمر ممتاز عبد الخالق،اثر التمكين على سلوكيات المواطنة.دراسة حاله على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر،اطروحه دكتوراه مهنيه غير منشوره في ادارة الأعمال،جامعه عين شمس،جمهورية مصر العربية،2010
  - 5) حامد سعيد شعبان،اثر علاقة الفرد برئسه وادراةة للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة ميدانية في كلية التجارة، جامعه الأزهر،جمهورية مصر العربية ،2003
  - 6) صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية ،في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل،2017
  - 7) عايد احمد خوالده،مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديرهم
  - 8) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان (الأردن)، 2013.
  - 9) محمود، سعد فاضل عباس،العلاقة بين الأبعاد المنظميه وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسه الإدارة الداتيه:دراسة تطبيقيه على جامعتي الموصل و دهوك،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الموصل ،العراق، 2008
  - 10) حمد هجو عبدالقادر محمد علي،أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالةماجستير غيرمنشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ،2018.
  - 11) مغير خميسي الخليلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية،دراسة تطبيقيه على الدوائر المحلية لابوظبي،اطروحه دكتوراه،جامعه عين شمس، كلية التجارة،القاهرة ،جمهورية مصر العربية،2003 .

الدوريات والمجلات :

- 12 أبو نسايه بندر كريم، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعات الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012.
- 13 أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة، المجلد 17 لسنة 2003.
- 14 أريخ سعيد خليل، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/الصليخ. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك المجلد 11، العدد 1، لسنة 2019.
- 15 أزهار مراد عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني /كوفة. جامعة الفرات الأوسط التقنية — العدد 53، 2019.
- 16 العطوي، عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الاداره والاقتصاد، جامعه القاديسيه، مجله القاديسيه للعلوم الاداريه والاقتصادية المجلد 9 .
- 17 السعود، راتب، سلطان، سوزان. سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9 العدد 4، 2008.
- 18 الاغبري، عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينه من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجله دراسات الخليج و الجزيرة العربية مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1424..
- 19 بركنو نصيرة، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعتمقة، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، العدد 7، 2018.
- 20 تحسين عاصي الهميلة، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحكومة الالكترونية، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والادارية، 2016.
- 21 تحسين عاصي الهميلة، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية (جامعه واسط العراق)، العدد 23، 2016.
- 22 زينب عبد الرزاق عبود و ظفر ناصر حسين ،أسباب الصمت التنظيمي في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل/العلوم المصرفية والتطبيقية. المجلد 24. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العدد، 2016 .
- 23 ميهفان شريف يوسف ، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاير الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين، مجلة جامعة زاخو، قسم اقتصاد الأعمال، العراق، المجلد 4 والعدد 1، 2016 .
- 24 سهير محمد حوالة واخرون، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات الثلاث لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة علوم التربية ، العدد 1 2018 معروف هوارى، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان المجلد 12، العدد 3، أكتوبر 2019 .
- 25 سامر عبد الحميد البشاشه، محمد احمد الحر ارشه، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهه نظر العاملين في بلديات المحافظات، جنوب الأردن، المجلة الاردنيه، في إدارة الأعمال، العدد 4، 2011 .

- 26) عبد الله داود بالوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية دراسة ميدانية، مجله العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد7، جامعه عدن، اليمن، 2012.
- 27) عبودي، صفاء إدريس، أثر سلوك المواطنة لتنظيمية في تحقيقه الفاعلية (دراسة ميدانية لأراء عينه من رؤساء الأقسام في جامعه الموصل، مجله تنميه الرافدين، المجلد6العدد: 23 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه الموصل.
- المقابلات:
- 28) مقابلات يوميوم 20 فيفري و 19 افريل على الساعة 14:30
- ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية
- 29) 30Ageeh A. Nafei.Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning . Case Studies Journal. University of Sadat City, Mme 5, Issue 9 Sep-2016
- 30) Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of \*2 contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (71-98). San Francisco: Jossey-basse
- 31) Castro C.B ., Armario E M.&RUIZ D . M (2004) the influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty.international journal of service industry management .vole 15No1
- 32) Chine .M;ANinvestigation of the relationship of organizational structure.emoloyees.personality and organizational citizenship bihaviors.journal of American academy of business.vol5.2004
- 33) Elif Daşcı.Necati Cemaloğlu.The development of the organizational silence scaleValidity-reliability study: international journal of human sciences.2016
- 34) Hasan Jafa ry ..etal.identification of Factors Affecting Organizational Silence from theViewpoint of Middle Managers of Shiraz University of MedicalSciences: A Qualitative Study , MSc. Department of Healthcare Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.2019.april
- 35) Hadjali H , Salami M , An investigation on the effect of organizational citing ship behaviors(cob) toward customer orientation A case of nursing home proscenia social and behavior sciences, 2012
- 36) Lock, Al etta.,the relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenchipbehaviorand the possible influence of leadership style thesis for science in workorganization&management degree emaster.erasmus university Rotterdam 2005
- 37) Maryam Shirvani and al. Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals 2016. EBHPME. Shiraz University of Medical Sciences. Iran .volume3.issue 1.2019
- 38) Podsakoff P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. and Bacharach, D. G Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". Journal of Management, 2000.
- 39) 1990Organ, D. The subtle significance of job satisfaction. Clinical Laboratory ManagementReview.4
- 40) Rancois daniellou. Organizational silence: the best enemy of safety. Icsi institut pour une cultur de securite industrielle. Issue 26 .2017
- 41) Rouahanjar , Bomand & Hami , , Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province , International journal of sport studies, 2015.
- 42) Robbins,S."Organizational Behavior".ninth - edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Incur 2001

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : نموذج استمارة التحكيم



الوادي \_\_ جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علم التسيير - تخصص : إدارة أعمال

استمارة خاصة بصدق التحكيم

أستاذنا الأفاضل:

تحية طيبة و بعد:

يشرفنا أن نعرض عليكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى قياس أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اقتصادية، ونرجو من سيادتكم مشاركتنا في تقييم هذه الأداة تبعا لطريقة من طرائق قياس الصدق؛ والتي مفادها إشراك المحكمين في بناء أداة القياس ولتسهيل مهمتكم نضع بين أيديكم المعطيات التالية:

**1 - التعليمات الموجهة للمبحوث:**

اقتراح البديل	غير مناسبة	مناسبة	التعليمات
			<p>السادة والسيدات إيطارات، موظفي اتصالات الجزائر: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن استكمال متطلبات إنجاز مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم لها أهمية بالغة لدينا، وستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،</p> <p>- فلا داعي لكتابة الاسم أو التوقيع.</p> <p>- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه العبارة المطروحة</p> <p>- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .</p>

			تقبّلوا منا فائق التقدير و الاحترام و الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة، للتوصل إلى نتائج موضوعية و علمية. ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك الذي تراه يتوافق معك.
--	--	--	--

1- الصياغة اللغوية : ملائمة/ ملائمة

2- تقدير مدى انتماء العبارة للبدائل: ومدى انتماء العبارة للبعد،

ملاحظة: مقياس الدراسة المتبع هو مقياس ليكارت الخماسي

مثال توضيحي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	العبارة	البعد
					أحتفظ بأفكار متعلقة بحلول لمشاكل العمل لنفسى فقط	صمت الإذعان

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  أكثر من 46 سنة

الوظيفة: رئيس مصلحة  إطار سامي  إطار  عون  عون منفذ

المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دكتوراه

الخبرة المهنية: من 1-5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنوات

من 16-20 سنوات  من 21-25 سنوات  من 25- ما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبانة ( متغيرات البحث)

المحور الأول (المتغير المستقل):

فهو إحصائهم عن التعبير عن "الصمت التنظيمي: وهو" الحجب الواعي للأعمال، الأفكار، المعرفة والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من قبل العاملين مشاعرهم و آرائهم و معلوماهم بأي شكل من الأشكال طوعا أو كرها و لأسباب متعددة.ومن أبعاده صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي

العدد	ت	العبارة	لا تقيس	تقيس نوعا ما	تقيس
صمت الإذع بالعمل على أساس التخلي بسبب استسلام الموظف للأمر الواقع	1	أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل			
	2	أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي لعدم مساندة زملائي لي في العمل			
	3	أحجب أفكاري و آرائي حول العمل مستسلما للوضع الراهن			
	4	أحتفظ بأفكار متعلقة بحلول لمشاكل العمل لنفسي فقط			
	5	غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا أفقد وظيفتي			
	6	أحتفظ بأي أفكار أو آراء لتحسين العمل لنفسي لعدم تمكيني من إحداث الفرق			
	7	أحجم عن مناقشة آرائي ومقترحاتي لعم حدية الإدارة في تقييم أفكار موظفيها			
إيضال الأخبار السئية لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي أو عاقبة شخصية		لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار . بمصالحني			
	9	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا أتعرض للمساءلة			
	10	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتي			
	11	أتغافل عن أفكار التغيير ذات الصلة بالعمل خشية ردود الفعل السلبية من مديري			
	12	أجتنب قول الحقائق ذات الصلة بالعمل وأفكار تحسينه لحماية نفسي.			
الصمت الاجتماعي : يعرف على أنه حجب أفكار معلوماتية	13	أحتفظ بأسرار المؤسسة بالرغم من تعرضي لضغوطات الآخرين			
	14	أحمي المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها			

			15	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة
			16	أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأهمها ملكية خاصة بالمؤسسة وليس لغرض المناقشة العامة
			17	أحجب المعلومات السرية بناءً على دوافع التعاونية
			18	أحمي معلومات العمل السرية بشكل مناسب لأن أمر المؤسسة يهمني

المحور الثاني (المتغير التابع) :

سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ، و يسعى إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة كفاءتها و فعاليتها.

البيد	ت	العبارة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس
الإيثار: يقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة زملائه ( رؤساء، مرؤوسين) في المؤسسة للقيام بأعمالهم	19	أصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم			
	20	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي			
	21	مستعد للعمل كبديل عن زملائي عند الضرورة			
	22	أرغب في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة			
	23	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه			
	24	أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل			
	25	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل			
التجنب المشاكلة الموظف بالمؤسسة الكياسة: هي سعي والخلافات في العمل	26	أتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل			
	27	أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر بهم			
	28	أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها			

			أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل	29	الروح الرياضية: تدل على مدى تحمل الموظف لأي مضايقة أو تكليف إضافي في العمل دون تذمر ومدى تقبل الانتقاد لتجنب المؤسسة أي ضرر
			أقترح أفكار مفيدة للزملاء تنفيذهم في العمل الجماعي و في فرق العمل	30	
			أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من الآخرين أثناء العمل	31	
			.لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية	32	
			أتسامح مع من يسيء إليّ في العمل و ينتقدني	33	
			.التزم بحدودي و لا أتجاوزها مع زملائي في العمل	34	
			أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل	35	يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال احترام الإجراءات و القوانين و اللوائح التي تسيّر المؤسسة و كذا التفاني في الأداء
			. أخبر عن الأخطاء عندما أجدها داخل المؤسسة	36	
			أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة و أقوم بتنفيذها	37	
			أسعى إلى تحسين و تطوير نتائج المؤسسة بقدر الإمكان	38	
			أحافظ على سمعة المؤسسة الذي أعمل بها	39	
			أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	40	
			أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل المؤسسة	41	
			ألتزم الجدية في أداء المهام الوظيفية	42	
			أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل	43	
			أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	44	
			التزم الموضوعية والحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة	45	
			أحرص على الحضور الفاعل للاجتماعات التي تعقد بالمؤسسة	46	
			لا أنجل بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل	47	السلوك الحضاري: يقصد به الممارسات التي تدل على اهتمام الموظف وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها من خلال المشاركة البناءة، والحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية ، ومن خلال الأداء المتميز الذي يحفظ سمعة المؤسسة
			أستغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل أداء.	48	

			عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل ، أخبر مسؤولي المباشر مسبقا بذلك	49	
--	--	--	---	----	--

ملاحظات أخرى: .....

.....

.....

.....

شكرا لسعة صدركم

قائمة المحكمين

1 د. لسود الزهرة ( جامعة الوادي)

2 د. بي أحمد ( جامعة الوادي)

3 د. مناصرية رشيد ( جامعة ورقلة)

4 د. اسعادي ( جامعة الوادي)

5 د. محسن عواطف ( جامعة ورقلة)

## الملحق رقم (02) : نموذج استمارة الاستبيان



الوادي \_\_ جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علم التسيير - تخصص : إدارة أعمال

## استبيان

تحية طيبة و بعد:

السادة والسيدات إيطارات، موظفي اتصالات الجزائر: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن استكمال متطلبات إنجاز مذكرة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الموسومة بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية"، و نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم لها أهمية بالغة لدينا، وستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

- فلا داعي لكتابة الاسم أو التوقيع.

ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه العبارة المطروحة-

- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة، للتوصل إلى نتائج موضوعية و علمية.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك الذي تراه يتوافق معك.

## القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 36-45 سنة  أكثر من 46 سنة

الوظيفة: مدير المؤسسة  رئيس مصلحة  إطار سامي  إطار

عون  عون منفذ

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل:  ليسانس:  ماستر:  دكتوراه:

مؤهل من التكوين المهني:  أخرى:

الأقدمية: 5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنوات

من 16-20 سنوات  من 21-25 سنوات  من 26- فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبانة ( متغيرات البحث )

ت	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل					
2	اشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي لي في العمل					
3	أحجب أفكاري و آرائي المتعلقة بحلول لمشاكل العمل					
4	غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا أفقد وظيفتي					
5	أحجم عن مناقشة آرائي ومقترحاتي بسبب عدم جدية الإدارة في تقييم أفكار موظفيها					
6	لا ارغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالحه.					
7	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا أتعرض للمساءلة					
8	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتي					
9	أتغافل عن أفكار التغيير ذات الصلة بالعمل خشية ردود الفعل السلبية من مديري					
10	أتجنب قول الحقائق ذات الصلة بالعمل وأفكار تحسينه لحماية نفسي.					
11	أحتفظ بأسرار المؤسسة بالرغم من تعرضي لضغوطات الآخرين					
12	أحمي المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها					
13	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة					
14	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي لأنها ملكية خاصة بالمؤسسة وليست لغرض المناقشة العامة					
15	أحجب المعلومات السرية بناءً على دوافع التعاونية					
16	أصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم					

					17	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي
					18	مستعد للعمل كبديل عن زملائي عند الضرورة
					19	أرغب في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة
					20	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه
					21	أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل
					22	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل
					23	أجتنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل
					24	أقوم بمشاوره زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر بهم
					25	أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها
					26	أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل
					27	أقترح أفكار مفيدة للزملاء تفيدهم في العمل الجماعي و فرق العمل
					28	أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من الآخرين أثناء العمل
					29	لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية
					30	أسمح مع من يسيء إلي في العمل و ينتقدي
					31	التزم بمحدودي و لا أتجاوزها مع زملائي في العمل
					32	أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل
					33	أخبر عن الأخطاء عندما أجدها داخل المؤسسة
					34	أحترم أنظمة و تعليمات المؤسسة و أقوم بتنفيذها
					35	أسعى إلى تحسين و تطوير نتائج المؤسسة بقدر الإمكان
					36	أحافظ على سمعة المؤسسة الذي أعمل بها
					37	أجتنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي

					أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل المؤسسة	38
					ألتزم الجدية في أداء المهام الوظيفية	39
					أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل	40
					أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	41
					ألتزم الموضوعية والحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة	42
					أحرص على الحضور الفاعل للاجتماعات التي تعقد بالمؤسسة	43
					أشارك بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل	44
					أستغل وقتي للقيام بالعمل بتقديم أفضل أداء.	45
					أبادر بتبليغ مسؤولي المباشر مسبقا ، حين يتعذر عليّ الحضور للعمل،	46

الملحق رقم (03) : إختبار الفاكرومباخ

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	46

الملحق رقم (04) : إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الصمت التنظيمي	.095	80	.069	.939	80	.001
سلوكيات المواطنة التنظيمية	.130	80	.07	.948	80	.03

الملحق رقم (05) : إختبار الارتباط

Correlations

	التنظيمي الصمت	المواطنة سلوكيات التنظيمية
التنظيمي الصمت	Pearson Correlation	1
		-.019-

	Sig. (2-tailed)		.867
	N	80	80
التنظيمية المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	-.019-	1
	Sig. (2-tailed)	.867	
	N	80	80

الملحق رقم (06) : جداول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد

المتوسط الحسابي للمتغيرات بعد تجميعها

DESCRIPTIVES VARIABLES=AI AII AIII BI BII BIII BIV BV A B

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاذعان اصمت	80	1.40	5.00	3.2975	.91180
الدفاعي الصمت	80	1.67	5.00	3.0271	.65035
الاجتماعي الصمت	80	1.75	5.00	3.7531	.82724
الايثار	80	2.29	5.00	3.6179	.71221
الكياسة	80	1.80	5.00	3.4694	.83619
الرياضية الروح	80	2.33	5.00	3.5333	.60843
الحي الضمير	80	2.43	5.00	3.5589	.71598
الحضاري السلوك	80	2.50	5.00	3.9187	.58701
التنظيمي الصمت	80	2.52	5.00	3.3592	.37076
التنظيمية المواطنة سلوكيات	80	2.78	5.00	3.6196	.48650
Valid N (listwise)	80				

الملحق رقم (07) : جداول التكرارات لخصائص العينة

#### Statistics

	الجنس	السن	الوظيفة	المؤهل العلمي	مكان العمل
N Valid	80	80	80	80	80

Missing	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---

الملحق رقم (08) : اختبارات التباين الاحادي للابعاد

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.007	1	.007	.028	.867 <sup>b</sup>
Residual	18.691	78	.240		
Total	18.698	79			

a. Dependent Variable: التنظيمية المواطنة سلوكيات

b. Predictors: (Constant), التنظيمي الصمت

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.704	.502		7.378	.000
التنظيمي الصمت	-.025-	.149	-.019-	-.168-	.867

a. Dependent Variable: التنظيمية المواطنة سلوكيات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.079	1	1.079	2.134	.148 <sup>b</sup>
Residual	39.419	78	.505		
Total	40.498	79			

a. Dependent Variable: الحي الضمير

b. Predictors: (Constant), الدفاعي الصمت

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.015	.381		7.920	.000
الدفاعي الصمت	.180	.123	.163	1.461	.148

a. Dependent Variable: الهي الضمير

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.831	1	6.831	11.007	.001 <sup>b</sup>
Residual	48.407	78	.621		
Total	55.237	79			

a. Dependent Variable: الكياسة

b. Predictors: (Constant), الادعان اصمت

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.533	.332		13.636	.000
الادعان اصمت	-.322-	.097	-.352-	-3.318-	.001

a. Dependent Variable: الكياسة

الملحق رقم (09) : جداول المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعض الفقرات

ابعاد الصمت التنظيمي	أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل	اشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي لي في العمل	أحجب أفكارى و آرائى المتعلقة بحلول لمشاكل العمل	غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا أفقد وظيفتي	أحجم عن مناقشة آرائى ومقترحاتى بسبب عدم جدية الإدارة فى تقييم أفكار موظفيها
Valid N	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.81	3.55	3.21	2.96	2.95
Std. Deviation	1.388	1.301	1.229	1.267	1.242